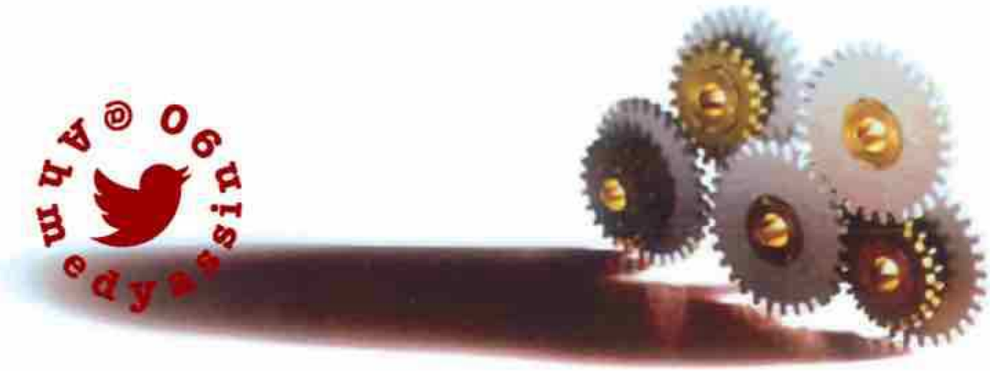
خمسة عقول من أجل المستقبل



هوارد غاردنر

مؤلف كتاب تغيير العقول

نقلته إلى العربية
هلا الخطيب

العبيكان
Obeikan

خمسة عقول لأجل المستقبل

هوارد غاردنر

نقلته إلى العربية: هلا الخطيب

مطبوعات كلية هارڤرد للأعمال

بوسطن، ماساشوستس

العبيكان
Obeikan


بسم الله الرحمن الرحيم

القيادة من أجل الخير العام

مطبوعات كلية هارڤرد للأعمال

مركز القيادة الريادية

كلية جون اف. كينيدي للإدارة العامة

جامعة هارڤرد

تمثل سلسلة القيادة من أجل الخير العام شراكةً مابين مؤسسة مطبوعات كلية هارڤرد للأعمال، ومركز القيادة الريادية في كلية جون اف. كينيدي للإدارة العامة، التابعة لجامعة هارڤرد. وتهدف كتب السلسلة إلى الحث على إجراء حوارات تتناول دور القادة في مجال الأعمال، والدولة، والمجتمع، وذلك من أجل إثراء نظرية القيادة، وتعزيز ممارسة القيادة، ووضع البرنامج الخاص بتعريف القيادة الفعّالة في المستقبل.

كتب أخرى في السلسلة

ـ تغيير العقول

تأليف هوارد غاردنر

ـ مفاجآت متوقعة

تأليف ماكس اتش بيزرمان

ومايكل دي. واتكنز

ـ القيادة السيئة

تأليف باربرة كيلرمان

ـ كثير من الأمنيات غير السَّارة

تأليف تشارلز او. روسوتي

ـ القيادة عبر النزاع

تأليف مارك غيرزون

إلى أوسكار بيرنارد غاردنر

الذي يجسد مستقبلنا

المحتويات

كلمة شكر

أُعبّر بامتنان عن شكري لمجموعات عدة من الأفراد والمؤسسات التي أسهمت بطرق شتى في وضع هذا الكتاب. تشمل المجموعة الأولى زملاءً عملت معهم لسنوات عديدة، وشركاء في المشروع رقم صفر أو (المشروع الأساس) الذي تشرف عليه جامعة هارڤرد، والذين ساعدوني على فهم العقول المتخصصة، التركيبية، والإبداعية، وباحثين يعملون على (مشروع العمل الصالح) الذين ساعدوني على توصيف العقل المحترم والعقل الأخلاقي. أما المجموعة الثانية فتشمل الناشرَين: كلوديا كازانوفا، وكارمي كاستيليز في بايدوس، وهما ينشران أعمالي باللغة الإسبانية وكانا أول من وجها إليّ الدعوة للمشاركة بكتابة (خمسة عقول لأجل المستقبل) بالإسبانية في سلسلة مطبوعات (استريسك). وهناك هولليس هايمبوخ المدققة الرائعة في مؤسسة مطبوعات كلية هارڤرد للأعمال التي ساندت العمل الحالي منذ بداية تجسيده. أود أن أذكر، كذلك، إرين براون، ديزي هانون، سوزان مينيو، زينات بوشيا، برايان سوريت، ساندرا توبينغ كريستين تورنييه فالتشيللو، وجينيفر ورينغ. ثالثاً: إني ممتن للعديد من المؤسسات والأشخاص الذين قدموا دعمهم للبحث الذي شكل القاعدة لهذا الكتاب. أخيراً أدين بامتناني العميق إلى مساعديّ الكفؤين كريستيان هاسولد، كيسي ميتكالف، ليندسي بيتنغيل، ووكيلي في نشر أعمالي، القدوة والمثالي آيك ويليامز ومساعده المفيد دائماً هوب دينيكامب، وزوجتي ألين وينير التي تحقق توازناً رائعاً مابين النقد والتشجيع.

الفصل 1

عقول من وجهة نظر عالمية

مقدمة شخصية

كنت خلال عملي كباحث في علم النفس وعلى مدى عقود عدة، أمعن التفكير ملياً في العقل البشري، لقد قمت بدراسة كيفية تطور العقل، وكيفية تنظيمه، وما الشكل الذي يتخذه في حده الأقصى. لقد درست كيف يتعلم الناس، كيف يحققون الإبداع، كيف يتولون القيادة، وكيف يقومون بتغيير عقول أشخاص آخرين أو عقولهم هم أنفسهم. وكنت في أغلب الأحيان مكتفياً بوصف العمليات النموذجية للعقل ـ وهي مهمة مثبطة بحد ذاتها ـ غير أنني طرحت أحياناً وجهات نظرٍ عن الكيفية التي يتوجب اعتمادها لاستخدام عقولنا.

إنني في كتاب (خمسة عقول لأجل المستقبل)، أقوم بالمزيد من المغامرة إلى حد بعيد. وحيث إني لا أختلق مزاعم بأنني أمتلك كرةً بللورية تتيح لي إمكانية رؤية ما سيحدث في المستقبل، فإنني أقوم هنا بالاهتمام بأنواع العقول التي سوف يحتاجها الناس إذا ماكانوا ـ إذا ماكنا ـ سيحققون الازدهار في العالم على مدى العصور القادمة. ويظل الجزء الأكبر من مبادرتي توصيفياً ـ أنني أحدد طريقة عمل العقول التي سوف نحتاجها إلا أنني لا أستطيع أن أخفي حقيقة أنني مرتبط كذلك (بمشروع القيم) فالعقول التي أتولّى تصويرها هي أيضاً تلك التي أعتقد أنه يجب علينا أن نعمل على تطويرها في المستقبل.

لم الانتقال من الوصف إلى وضع منهج العمل؟ لا يكفي في العالم المترابط الذي تعيش فيه الأكثرية الساحقة من الكائنات البشرية في الوقت الحاضر، لايكفي أن نذكر ما يحتاجه كل فرد أو جماعة لتظل على قيد الحياة في موطنها، ولا يمكن على المدى الطويل بالنسبة لأجزاء من العالم أن تحقق الازدهار فيما تظل أجزاء أخرى تعيش في فقر مدقع وإحباط شديد. ومع تذكر كلمات بنجامين فرانكلين فإنه «يتوجب علينا حقاً أن نتآزر فيما بيننا وإلا، فسوف تحل علينا اللعنة جميعاً بالتأكيد ونحن متفرقين». أضف إلى ذلك فإن عالم المستقبل ـ بما يحويه من محركات بحث موجودة في كل مكان وكل وقت، وبإنسانه الآلي والآلات التي تعمل بالتحكم عن بعد، وغيرها من الأجهزة الحسابية ـ سيتطلب مقدرات كانت حتى الآن مجرد خيارات. ومن أجل مواجهة هذا العالم الجديد وفقاً لشروطه الخاصة، فإنه يتوجب علينا أن نبدأ برعاية هذه المقدرات الآن.

وبوصفي مرشداً لكم، فإنني سوف أقوم بعدد من المهمات، وبوصفي عالماً نفسياً متمرساً، أمتلك خلفية تنطوي على تجارب في حقل العلوم المعرفية والعلوم العصبية فإنني سوف أعتمد بصورةٍ متكررةٍ على ما نعرفه من منظور علمي عن آلية عمل العقل البشري والدماغ البشري. غير أن البشر يختلفون عن الأجناس الأخرى في كوننا نمتلك التاريخ، وكذلك نمتلك ما قبل التاريخ، ومئات المئات من الثقافات المتنوعة، وأشباه الثقافات مع إمكانية اتخاذ خيار واعٍ مبني على اطلاع واسع. وهكذا فإنني سوف أعتمد وعلى نحو متساوٍ على التاريخ، وعلى علم الأجناس البشرية وعلى غيرها من فروع الاختصاصات البشرية. ولكوني أقوم بطرح تخمينات بصدد الاتجاهات التي يسير نحوها مجتمعنا وكوكبنا، فإن

الاعتبارات السياسية والاقتصادية تخيم عليها إلى حدٍ كبير. وأعود فأكرر بأنني أُجري مقارنةً بين وجهات النظر العلمية هذه، مع تذكيرٍ متواصل بأن تصوير العقول لا يمكنه أن يغفل عن إقامة اعتبار للقيم الإنسانية.

يكفي الكلام المخصص للتوضيح الأولي، فقد حان الوقت لنقدم على المسرح شخصيات المسرحية الخمس لهذا العرض الأدبي. لقد كانت كل واحدةٍ منها تحتل أهميةً على مر التاريخ ويبدو أن كل واحدة ستكون أكثر أهمية في المستقبل. وبهذه «العقول» كما أشير إليها، سوف يكون الإنسان مهيئاً تماماً للتعامل مع ما هو متوقع، وكذلك مع ما ليس بالإمكان توقعه. وبدون هذه العقول سيكون الإنسان تحت رحمة قوىً ليس بمقدوره فهمها، ناهيك عن التحكم فيها. سوف أقوم بتحديد صفات كل عقل، وسوف أشرح ـ في سياق الكتاب ـ كيف يعمل وكيف يمكن رعايته لدى المتعلمين مدى العمر.

لقد أتقن العقل المتخصص طريقةً واحدةً من التفكير على الأقل ـ طريقة مميزة من المعرفة تميز اختصاصاً علمياً محدداً، حرفة محددة أو مهنة محددة، ويؤكد الكثير من الأبحاث أن الأمر يستغرق ربما عشر سنوات لإتقان تخصص ما. أيضاً العقل المتخصص يعرف كيف يعمل باطراد على مدار الزمن من أجل تحسين المهارات والمدارك، وهو باللغة الدارجة ـ متخصص على مستوى رفيع. والمرء دون على الأقل تخصص واحد في حوزته، محكوم عليه أن يسير باتجاه تبني موقف شخص آخر.

أما العقل التركيبي فيأخذ المعلومة من مصادر متباينة، ويفهم ويقيم تلك المعلومة بشكل موضوعي، ويعمل على تجميعها بطرق تكون مفهومة

لدى من يقوم بعملية التركيب، وأيضاً لدى أشخاص آخرين. وقد باتت القدرة على التركيب ـ والتي كانت ذات قيمة في الماضي ـ أكثر أهميةً من أي وقت، فيما تستمر المعلومات التزايد بمعدلات مذهلة جداً.

وبالبناء تأسيساً على الاختصاص والتركيب، فإن العقل الإبداعي يباشر عملاً جديداً. إنه يبث أفكاراً جديدة، ويطرح أسئلةً غير مألوفة ويستحضر في الذهن أساليب حديثةً من التفكير ويتوصل إلى إجابات غير متوقعة؛ ولابد في النهاية من أن تلقى هذه الإبداعات قبولاً لدى من تلفت انتباههم من الأذكياء المطّلعين، وبفضل رسوه في أرض لاتحكمها القوانين والعادات، فإن العقل الإبداعي يسعى للبقاء متقدماً خطوةً واحدة على الأقل حتى على أكثر أجهزة الكمبيوتر وآلات التحكم عن بعد تعقيداً.

ومع الإقرار بأن المرء لا يمكنه في هذه الأيام أن يظل بعد الآن حبيس قوقعته أو مسقط رأسه وموطنه، فإن العقل المحترم يلاحظ ويرحب بالفروقات بين الأفراد وبين الجماعات من البشر ويحاول أن يتفهم هؤلاء الآخرين، ويسعى للعمل معهم بفعالية، وفي عالم حيث جميعنا مترابطون فيما بيننا، فإن عدم التسامح أو عدم الاحترام لم يعد خياراً قابلاً للتطبيق.

وبالمضي قدماً نحو مستوى نظري أكثر من العقل المحترم، فإن العقل الأخلاقي يعمد إلى تأمل طبيعة عمل المرء وحاجات ورغبات المجتمع الذي يعيش فيه المرء، ويعمل هذا العقل على استنباط مفهوم كيفية قيام العمل بخدمة الأهداف بعيداً عن المصلحة الذاتية وكيفية تمكن المواطنين من العمل بعيداً عن الأنانية من أجل تحسين معيشة الجميع، ثم يقوم العقل الأخلاقي بالتصرف على أساس هذه التحليلات.

ربما يتساءل المرء بشكل منطقي: لَم هذه العقول الخمسة بالتحديد؟ هل بالإمكان تغيير اللائحة أو توسيعها بسهولة؟ وجوابي المختصر هو التالي: العقول الخمسة التي جرى تقديمها للتو هي أنواع العقول المرغوبة جداً وبشكل خاص في عالم اليوم، ولسوف تكون مطلوبةً أكثر من ذلك في الغد. إنها تغطي كلاً من السلسلة المعرفية والمشروع الإنساني، وهي بهذا المفهوم شاملة وعالمية، ونحن نعرف شيئاً عن كيفية صقلها. وقد يكون هناك بالطبع عقول مرشحة أخرى، فلدى قيامي بإجراء أعمال البحث من أجل هذا الكتاب، أخذت في الاعتبار مرشحين يتراوحون ما بين العقل التكنولوجي إلى العقل الرقمي، العقل التسويقي إلى العقل الديمقراطي العقل المرن إلى العقل العاطفي، العقل الاستراتيجي إلى العقل الروحاني. إنني جاهز للدفاع بقوة عن الخماسي الذي يخصني، والحقيقة فإن ذلك هو المغزى الرئيسي لبقية هذا الكتاب.

ربما يكون هذا أيضاً هو المكان لاستباق حدوث خلط مفهوم. إن استحقاقي الأولي للشهرة يعود إلى قيامي قبل نحو عدة سنوات بوضع نظرية الملكات العقلية المتعددة (MIs). ووفقاً لنظرية الذكاء المتعدد أو الملكة العقلية المتعددة، فإن جميع الكائنات البشرية تمتلك عدداً من المقدرات المعرفية المستقلة نسبياً، وأنا أصنف كل واحدة منها باعتبارها ذكاءً منفصلاً عن الآخر. والناس يختلفون عن بعضهم البعض، ولعدة أسباب في ملامح الذكاء، وهذه حقيقة تنطوي على نتائج منطقية هامة بالنسبة للمدرسة ومكان العمل. وحينما كنت أتحدث بالتفصيل عن الملكات العقلية، كنت أكتب بصفتي عالماً نفسياً، وأحاول أن أفهم كيف تعمل كل مقدرة عقلية داخل جمجمة الرأس؟..

إن العقول الخمسة المفترضة في هذا الكتاب مختلفة عن الملكات العقلية البشرية الثماني أو التسع؛ وبدلاً من أن تكون مقدرات حسابية متميزة، فإنّ الأفضل أن يُنظر إليها باعتبارها استخدامات واسعة للعقل الذي يمكننا أن نصقله في المدرسة، وفي المجال المهني، أو في مكان العمل. ومما لا شك فيه أن العقول الخمسة تقوم باستخدام مقدراتنا الذهنية العديدة، مثلاً: الاحترام مستحيل دون إظهار الملكات العقلية المتبادلة بين الأشخاص، وهكذا، وحينما يكون ملائماً، فإنني سوف أستشهد بنظرية الذكاء المتعدد، ولكن بالنسبة للكثير من أجزاء هذا الكتاب، فإنني أتكلم عن السياسة بدلاً من علم النفس، وكنتيجة لذلك، يُنصح القراء بأن يفكروا في تلك العقول بأسلوب واضع السياسة بدلاً من أسلوب عالم النفس، أي إن اهتمامي يتركز في إقناعكم بالحاجة إلى صقل هذه العقول وبشرح أفضل الطرق للقيام بذلك عوضاً عن تحديد قدرات ذات صلة بالمفاهيم والمعارف التي تطلق العقول.

ومن أجل تقديم بعض التفاصيل حول هذه الحقائق، فإنني سوف أغدو شخصانياً وأروي القليل عن تجاربي الخاصة مع هذه الأنماط من العقول. أنا أكتب بصفتي عالماً وكاتباً في مجال العلوم الاجتماعية والتعليم، وبصفتي شخصاً لديه تجربةً واسعةً في إدارة إحدى مجموعات الأبحاث. ولكن مهمة رعاية الأبحاث مختلفةً جداً عن مهمة المدرسين وأساتذة الجامعة؛ إنها تشكل تحدياً رئيسياً لجميع الأفراد الذين يعملون مع أشخاص آخرين، وهكذا وفيما أقوم بمراجعة هذه العقول، فإنني سوف أعقّب على كيفية فقدانها لطاقاتها في حقولٍ أخرى، وبشكل خاص في مجال الأعمال التجارية، وفي المجال المهني.

المتخصص

حتى عندما كنت طفلاً صغيراً، كنت أحب استعراض الكلمات على الورق، وقد واصلت القيام بذلك بقية حياتي. وكنتيجة لذلك، فقد عملت على شحذ مهارات التخطيط، التنفيذ، النقد، وتعليم الكتابة. كما أنني أعمل باستمرار على تحسين كتابتي وبذلك أجسد المعنى الثاني لكلمة اختصاص ـ التدرب من أجل إتقان مهارةٍ ما إتقاناً تاماً.

إن اختصاصي الرسمي هو علم النفس، وقد استغرق بي الأمر عقداً من الزمن لأفكر كما يفكر عالم النفس، وعندما أواجه إشكاليةً حول العقل البشري أو السلوك البشري، أفكر مباشرةً في كيفية دراسة الموضوع بشكل أولي، وما هي مجموعات التحكم التي يستدعي الأمر ترتيبها، وكيف أحلل المعطيات وأقوم بتعديل فرضيتي عند الضرورة؟..

وبالتحول إلى موضوع الإدارة فإنني أمتلك سنوات كثيرة من الخبرة في الإشراف على فرق من المساعدين في مجال البحوث من مختلف الأحجام والمجالات، والمهام. كما أنني أمتلك من العبر وآثار النزالات الفكرية ما يكفي لأدلل على ما كنت أقوم به، لقد تم إثراء مقدرتي على الفهم عن طريق مراقبة رؤساءٍ ناجحين، ورؤساء ليسوا ناجحين كثيراً، عمداء كليات، ورؤساء أقسام في الجامعة، وعن طريق التخاطب والتشاور مع هيئات، ودراسة آلية القيادة والمبادئ الأخلاقية من خلال المهن على مدى الخمسة عشر عاماً الماضية. إنه لمن المؤكد أن كلاً من الإدارة والقيادة اختصاصان، ورغم أنّ بإمكانهما التزود بالمعلومات عن طريق الدراسات العلمية فإنه من الأفضل أن يُنظر إليهما باعتبارهما حرفاً. وللسبب ذاته،

فإن أي محترف ـ سواء كان محامياً، مهندساً معمارياً أو مدنياً ـ عليه أن يبرع في إدراك المقومات الأساسية للمعرفة والإجراءات الرئيسية التي تخوله الحصول على العضوية في النقابة ذات الصلة. ويتوجب علينا جميعنا ـ علماء، وقادة في قطاع الأعمال والمؤسسات ومحترفين ـ أن نشحذ مهاراتنا بشكلٍ دائم.

عملية التركيب

عندما كنت تلميذاً، كنت أستمتع بقراءة نصوصٍ متباينة تماماً وبالتعلم من محاضرين بارزين ومميزين، ثم حاولت أن أفهم مصادر المعلومات هذه عن طريق تجميعها بطرق مثمرة، بالنسبة لي على الأقل. وخلال كتابتي لرسائل البحث والإعداد للامتحانات التي كان سيتم تقييمها من قبل الآخرين، كنت أعتمد على مهارة التركيب هذه والمصقولة تماماً وعلى نحو متزايد. وعندما بدأت بكتابة المقالات وتأليف الكتب كانت بداياتها أعمال تجميعٍ بصورة رئيسية: كتب مدرسية، كتب في علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التطويري، وربما الأكثر ابتكاراً امتحان العلوم المعرفية الأول والطويل الذي غطى حجم كتاب [1].

وسواء كان المرء يعمل في جامعة، شركة محاماة، أو مؤسسة تجارية فإن عمل المدير يتطلب القيام بتجميع الأمور وتركيبها. يجب على المدير أن يفكر في إتمام العمل، وأن يفكر في العمال المتوفرين على اختلافهم، ووظائفهم الحالية، ومهاراتهم والطريقة الأفضل لتنفيذ الأولوية الراهنة والانتقال منها إلى التي تتلوها. كما يلقي المدير الجيد نظرةً على ما تم إنجازه في الأشهر الأخيرة، ويحاول أن يقدر مسبقاً الكيفية

المثلى لتنفيذ المهام المستقبلية. وفيما يبدأ بتطوير رؤى جديدة ونقلها إلى المساعدين، والتمعن في كيفية تطبيق هذه الابتكارات، فإنه يغزو مجالي القيادة الإستراتيجية والإبداع من داخل العمل أو المهنة، وطبعاً فإن تركيب الحالة الراهنة للمعرفة، ودمج استنتاجات جديدة، وتوصيف المعضلات الجديدة هو جزء لا يتجزأ من عمل أيّ محترف يرغب في البقاء حاضراً مع مهنته.

عملية الإبداع

لقد شكل نشري لكتاب (الحالات الذهنية: نظرية الملكات العقلية المتعددة)[2] في عام 1983 نقطة تحولٍ في مسيرتي العلمية. وقد فكرت في الوقت ذاته في هذا الكتاب باعتباره عملية تركيب للمعرفة من وجهات نظر متخصصة عديدة. ولدى إعادة النظر في ما مضى فقد توصلت إلى فهم أن كتاب (الحالات الذهنية) قد اختلف عن كتبي السابقة، كنت أتحدى مباشرةً الرأي الإجماعي عن الذكاء، وأطرح أفكاري الخاصة المناوئة للمعتقدات التقليدية، والتي كانت جاهزة بدورها لتلقي الانتقادات الحادة. ومنذ ذلك الحين أصبح من الأفضل وصف عملي المتعلق بإجراء الدراسات والبحوث بأنه سلسلة من المحاولات لتقديم أفكارٍ جديدة ومثيرة ـ جهود لتشكيل علم يتناول الإبداع، القيادة، والأخلاق أكثر منه تركيب أو تجميع لعمل قائم، ولربما أشير ضمن معترضتين، بأن هذه السلسلة المتواصلة غير اعتيادية، فهناك في مجال العلوم احتمال كبير بأن يحقق العاملون الأصغر سناً فتوحات علمية إبداعية، فيما يقوم الأكبر سناً بكتابة ديباجات مركبة تماماً ومعهودة.

إننا نتطلع عموماً إلى قادة (شخصيات قيادية) أكثر مما نتطلع إلى مديرين، لطرح أمثلةٍ عن الإبداع. فالقائد القادر على تحقيق تحولات يبتدع رواية مقنعة وشيقة عن المهام المنوطة بمؤسسته أو مجتمعة السياسي؛ وهو يجسد تلك الرواية في حياته الخاصة. كما أنه قادر من خلال الإقناع وتقديم القدوة بذاته، على تغيير الأفكار، والأحاسيس والسلوكيات الخاصة بالأشخاص الذين يسعى إلى قيادتهم.

وماذا عن دور الإبداع في الحياة العملية للمحترف؟ إن الفتوحات العلمية الإبداعية الرئيسية نادرة نسبياً في مجال المحاسبة أو الهندسة وفي المحاماة أو الطب. والحقيقة فإن المرء حسناً يفعل حيث تثور لديه الشكوك في الادعاءات القائلة بأنه قد جرى للتو اختراع طريقةٍ جديدة جذريةٍ للمحاسبة، بناء الجسور، الجراحة، المقاضاة، أو توليد الطاقة. ومهما يكن، فإن المكافآت والجوائز ماتنفك تصبح حقاً أو مطلباً شرعياً لهؤلاء الذين يصنعون تغييرات صغيرة لكنها هامة على صعيد المهن الاحترافية. وسوف أطلق ودون تردد وصفاً مبدعاً على الفرد الذي يفهم كيف يدقق كتيباً في بلد جرى تغيير قوانينها، وإعادة تحديد قيمة عملتها ثلاث مراتٍ خلال عام، أو على محامٍ يتحقق من كيفية حماية ملكية فردية في ظل أوضاع مالية (أو سياسية أو اجتماعية أو تكنولوجية) متقلّبة.

محترم وأخلاقي

وفيما أقوم بتحويل الاهتمام إلى آخر نوعين من العقول، فإن مجموعة مختلفةً من التحليلات تصبح ملائمةً في هذا الشأن. فالأنواع الثلاثة الأولى من العقول تتعامل بشكل أساسي مع صيغ معرفية؛ ويتعامل الاثنان

الآخران مع علاقاتنا بالكائنات البشرية الأخرى، وأحد الاثنين الآخرين (المحترفين) ملموس على نحو أكثر، أما الآخر (الأخلاقي) فهو نظري أكثر، أيضاً تصبح الفروقات عبر تخصصات الحياة العملية أقل أهمية نحن نناقش كيف أن الكائنات البشرية ـ سواء أكانوا علماء، فنانين، مديرين، قادة، حرفيين، أو محترفين ـ تفكر وتتصرف عبر حياتها. وهكذا فإنني سأحاول هنا أن أوجه الكلام إلينا، ومن أجلنا جميعنا.

وبالانتقال إلى الاحترام، سواء كنت أنا (أو أنت) أقوم بالكتابة وبإجراء أبحاث، أو أتولى الإدارة، فإنه من المهم تفادي اللجوء إلى الأساليب النمطية أو المبالغة في السخرية. لا بد لي من أن أحاول فهم أشخاص آخرين بلغتهم هم، وأن أقوم بقفزة خيالية عند الضرورة وأن أسعى لأضع ثقتي فيهم، وأحاول قدر الإمكان أن أعتمد قضيةً مشتركةً معهم، وأن أكون جديراً بثقتهم. وهذه الوضعية لا تعني أنني أتجاهل معتقداتي الخاصة، ولا أنني أتقبل أو أصفح بالضرورة عن كل من أصادف، (والاحترام لا يقتضي «غض الطرف» عن الإرهابيين)، لكنني مضطر لأن أبذل الجهد، وليس فقط أن أفترض أن ما آمنت به ذات مرة على أساس انطباعات متفرقة، هو صحيح بالضرورة. فمثل هذا التواضع ربما يولد بالمقابل ردود فعل إيجابية لدى الآخرين.

وحسب استخدامي للعبارة، فإن الأخلاق تتعلق أيضاً بأشخاص آخرين ولكن بأسلوب نظري أكثر. فباتخاذ مواقف أخلاقية، يحاول الفرد أن يفهم دوره أو دورها كعامل ودوره أو دورها كمواطن يقيم في منطقة ما وفي دولة ما، وعلى كوكب الأرض، وإنني لأتساءل في حالتي الخاصة: ماهي واجباتي بصفتي باحثاً علمياً، كاتباً، مديراً، قائداً؟ ولو أنني كنت جالساً

على الجانب الآخر من الطاولة، ولو أنني تبوأت مكانةً مختلفةً في المجتمع فماذا سيكون من حقي أن أتوقع من أولئك «الآخرين» الذين يقومون بأعمال البحث، والكتابة، والإدارة، والقيادة؟ ولآخذ حتى بوجهة نظر أوسع ماهو نوع العالم الذي سوف أرغب بالعيش فيه لو أنني ـ ولنستخدم جملة قالها جون رولس ـ كنت متدثراً «بعباءة الجهل» بالنسبة لموقعي النهائي في العالم؟ (3) وما مسؤوليتي في الإتيان بمثل هذا العالم إلى الوجود؟ إن كل قارئ يجب أن يكون قادراً على طرح ـ إن لم يكن الإجابة على ـ المجموعة ذاتها من الأسئلة في مايتعلق بوضعه أو بوضعها الوظيفي والمدني.

لقد كنت على مدى أكثر من عشر سنوات منهمكاً في إجراء دراسة على نطاق واسع حول «العمل الصالح»، العمل الذي يكون ممتازاً، وأخلاقياً وجذاباً بالنسبة للمشاركين فيه، وأنا أعتمد على تلك الدراسات في تقاريري عن العقلين المحترم والأخلاقي الواردة في الجزء الثاني من الكتاب.

التعليم الواسع

عندما يتحدث المرء عن صقل أنواعٍ معينة من العقول، فإن الإطار المرجعي المباشر لذلك هو إطار التعليم، فهذا الإطار يعد ملائماً من عدة نواحٍ : ويتحمل المربون المعينون والمؤسسات التعليمية المجازة، العبء الأكثر وضوحاً في تعريف وتدريب العقول الشابة. إلا أنه يجب علينا مباشرة أن نوسع رؤيتنا إلى ماهو أبعد من المؤسسات التعليمية المتعارف عليها. ويلعب أولياء الأمور، والأنداد، ووسائل الإعلام في ثقافاتنا اليوم ـ وفي ثقافاتنا غداً ـ أدواراً لا تقل أهميةً عن الأدوار التي يلعبها المدرسون المؤهلون والمدارس الرسمية. فهنالك زيادة مطّردة في عدد أولياء الأمور

الذين يقومون بدور «المدرسة في المنزل» أو يعتمدون على مرشدين تربويين أو مدرسين خصوصيين إضافيين. علاوة على ذلك فإنه إذا مابدت أية فكرة مستهلكة طرحت في السنوات الأخيرة فكرةً صائبةً، فهي تلك التي تقر بأن التعليم يجب أن يستمر مدى الحياة، إن هؤلاء الذين يوجدون في مكان العمل مكلفون باختيار أفراد من الذين يبدو أنهم يمتلكون الأنواع الصحيحة من المعرفة، والمهارات، والعقول، ووفقاً لمصطلحاتي فإنه يجب عليهم أن يبحثوا عن أفراد يمتلكون عقولاً متخصصة، تركيبية، إبداعية، محترمة، وأخلاقية. غير أنه وعلى حد سواء يجب على الإداريين، والقادة، والمديرين، وعمداء الكليات، والرؤساء أن يواصلوا دوماً تطوير جميع أنواع العقول الخمسة في داخلهم ـ وبنفس القدر ـ في داخل هؤلاء الذين يحملونهم المسؤولية.

وهكذا فإنه تجب قراءة هذا الكتاب من منظور مزدوج. ويتوجب علينا أن نكون مهتمين بكيفية تنمية هذه العقول في الجيل الأصغر سناً، أولئك الذين يجري تعليمهم حالياً ليصبحوا قادة الغد، ولكن يتوجب علينا أيضاً أن نكون مهتمين وبشكل مماثل بأولئك الموجودين في مكان العمل في الوقت الحاضر، كيف يمكننا حشد مهاراتنا على النحو الأفضل ـ ومهارات زملائنا في العمل ـ حتى نظل جميعنا حاضرين غداً وبعد غدٍ؟

القديم والجديد في التعليم

دعوني أنتقل الآن إلى التعليم بالمعنى الرسمي. لقد كان التعليم في معظم الأحيان متحفظاً إلى حد بعيد، وهذا ليس أمراً سيئاً بالضرورة. فقد دمج المعلمون قدراً هائلاً من المعرفة العملية على مدى القرون

الماضية، وأنا أستذكر هنا محادثةً جرت مع أستاذة في علم النفس في الصين قبل عشرين عاماً. كنت قد شعرت آنذاك أن حصتها الدراسية في الكلية ـ والتي كانت عبارة عن تسميع شفهي بسيط لطالبٍ تلو الآخر، يتناول القواعد السبع للذاكرة البشرية ـ قد كانت مضيعة للوقت عموماً. وبمساعدة مترجم، تكلمنا معاً لعشر دقائق حول الحجج المؤيدة والحجج المعارضة للمبادئ المختلفة للتربية والتعليم، وأصول التدريس؛ وفي النهاية قطعت زميلتي الصينية النقاش بهذه الكلمات: «لقد مضى على قيامنا بهذه الطريقة مدةً طويلةً جداً إلى درجة أننا نعرف أنها صائبة».

إنني أتبين سببين مشروعين للتعهد بممارسة عادات وخبرات تعليمية جديدة. السبب الأول، هو أن العادات الحالية لا تجدي في الواقع وربما نظن على سبيل المثال، أننا نعلم شباباً يعرفون القراءة والكتابة، أو منغمسين في الفنون، أو لديهم كفاءة في التنظير العلمي، أو يتقبلون المهاجرين، أو أنهم ماهرون في إيجاد حلول للنزاعات، غير أنه إذا ثبت أننا لسنا ناجحين في هذه المساعي، فلا بد لنا عندها من أن نفكر في تغيير عاداتنا.... أو أهدافنا.

أما السبب الثاني، فيعود إلى كون الأوضاع في العالم آخذةً في التغير بشكل كبير، ونتيجة لهذه التغيرات، فإن أهدافاً معينة، ومقدرات معينة وعادات معينة، ربما لا تعود تذكر أو حتى ربما تصبح النظرة إليها باعتبارها تحمل نتائج عكسية، فمثلاً، قبل اختراع الآلة الكاتبة، عندما كانت الكتب نادرةً، كان الأمر حيوياً بالنسبة للأفراد أن يعملوا على تنمية ذاكرةٍ شفهيةٍ أمينةٍ رحبة، والآن وقد أصبحت الكتب متوفرةً بسهولة (ومحركات البحث بحجم دفتر الجيب) فإن هذا الهدف ـ والعادات

الملازمة لتقوية الذاكرة ـ لم يعد أمراً مرغوباً جداً. من جهة أخرى فإن القدرة على البحث داخل مجموعات هائلة من المعلومات المطبوعة والإلكترونية، وتنظيم تلك المعلومات بأساليب مفيدة تبدو أكثر أهميةً من أي وقت مضى. وقد يتطلب تغيير الأوضاع أيضاً طموحاتٍ تعليمية جديدة فمثلاً: عندما لا يمكن لأية جماعةٍ أن تبقى معزولةً عن باقي أنحاء العالم فإن احترام أولئك الذين لديهم خلفية مختلفة ومظهر مختلف، يصبح أمراً حيوياً، وحتى أساسياً أكثر من كونه مجرد خيار مهذب. وسواء كنا مسؤولين عن صف دراسي، نادي، أو شركة فإننا نحتاج دائماً إلى أن نفكر أياً من العقول تعد بالغة الأهمية، ولأيها نعطي الأولوية، وكيف نجمعها داخل مؤسسةٍ واحدة وكذلك داخل جمجمةٍ واحدة.

إننا، وفي بداية الألفية الثالثة، نعيش زمن تغييرات ضخمة، تغييرات يبدو ظاهرياً أنها عصرية جداً إلى درجة أنها ربما تقلل كثيراً من حجم أولئك الذين اكتسبوا خبرةً في عهود سابقة. نحن نستطيع باختصار أن نتحدث عن هذه التغييرات باعتبارها تستلزم وجود قوة العلم والتكنولوجيا وتصلب العولمة (المعنى الثاني لكلمة عالمية في العنوان الفرعي لهذا الفصل). وتستدعي هذه التغييرات وضع صيغ وآليات تعليمية جديدة. ولابد لعقول المتعلمين من أن تتشكل وتتوسع بواسطة خمس طرق لم تكن بالغة الأهمية ـ أو ليست بذاك المقدار من الأهمية ـ حتى الآن. ولكم كانت كلمات ونستون تشيرشل متبصرة في قوله: «إن إمبرطوريات المستقبل سوف تكون إمبرطوريات العقل»(4). ولابد لنا من إدراك ماهو مطلوب في العالم الجديد، وفيما نحن نتمسك ببعض المهارات والقيم الباقية والتي ربما تكون معرضةً للخطر.

العلم والتكنولوجيا

بدأ العلم الحديث خلال عصر النهضة في أوروبا. لنأخذ بعين الاعتبار في هذا الشأن أولاً التجارب وطرح النظريات التي تدور حول العالم المادي؛ فقد أوجدت القدرة على إدراك الأمور وبنية الكون الذي نربط بينه وبين غاليليو غاليلي ومفاهيم الضوء والجاذبية التي انبثقت عن إسحق نيوتن، أوجدت كتلةً من المعرفة التي تستمر في التراكم بوتيرة متسارعة إلى الأبد. وقد كان هناك اتجاه مماثل في العلوم الطبيعية في السنوات المئة والخمسين الماضية، وذلك بالبناء على الصيغ التي وضعها تشارلز داروين حول عملية النشوء والتطور والاكتشافات التي تلتها في علم الجينات والتي تحققت على يد غريغور مندل، جيمس واطسون وفرانسيس كريك، وفيما قد تحصل اختلافات بسيطة في كيفية تطبيق هذه العلوم عبر مختلف المختبرات، الدول، أو القارات، فإن هنالك أساساً رياضيات واحدة فقط، فيزياء واحدة، كيمياء واحدة، وعلوم طبيعية واحدة. (أود أن أضيف «علم نفس واحد» غير أنني لست واثقاً تماماً بشأن ذلك الادعاء).

لم تكن التكنولوجيا ـ وبخلاف العلوم ـ مضطرةً لأن تقوم بخدمة الاكتشافات والمفاهيم والمعادلات الرياضية التي ميزت السنوات الخمسمئة الماضية. والواقع، فإن ذلك هو تماماً السبب الذي جعل الصين عام 1500 تبدو من نواحٍ عدة أكثر تقدماً من مثيلاتها الأوروبية أو الشرق أوسطية ويمكن للمرء أن يصنع بإحكام أدوات كتابة عملية (وحتى متقنة) وساعات وذخيرة مدفع، وأجهزة لتحديد الاتجاهات (بوصلة) وأدوية طبية حتى في غياب نظريات علميةٍ مقنعة، أو تجارب تمت مراقبتها بعناية، وعلى أية

حال، وحالما ينطلق العلم، فإن ارتباطه بالتكنولوجيا يصبح أوثق: إنه أمر بالكاد مفهوم أن يكون باستطاعتنا امتلاك أسلحة نووية، مفاعلات طاقة نووية، طائرات أسرع من الصوت، أجهزة كمبيوتر، أجهزة أشعة ليزر، أو خليط من التداخلات الجراحية والطبية الفعالة في غياب العلوم التي تميز الحقبة التي نعيش فيها. ولابد لتلك المجتمعات التي تفتقر إلى العلم إما أن تظل محرومةً من الاختراعات التكنولوجية، أو أن تقوم ببساطة بنقلها من مجتمعات عملت على تطويرها.

إن السيطرة الأكيدة للعلم والتكنولوجيا تؤدي إلى تكوين متطلبات جديدة. وعلى الشباب أن يتعلموا كيف يفكرون بصورةٍ علمية إذا ماكان لهم أن يصبحوا قادرين على فهم العالم الحديث، والمشاركة فيه. وبدون فهم المنهج العلمي، لا يمكن للمواطنين أن يتخذوا قراراتٍ منطقية بشأن العلاج الطبي الذي لابد من إتباعه عندما يواجَهون بمجموعة خيارات، أو يعرفوا كيف يقيّمون مزاعم متضاربة حول أسلوب تربية الطفل، العلاج النفسي، الفحوص المتعلقة بالجينات أو علاج كبار السن. وبدون امتلاك بعض البراعة في التعامل مع أجهزة الكمبيوتر، لا يستطيع المواطنون الوصول إلى المعلومة التي يحتاجونها، ناهيك عن أن يكونوا قادرين على استخدامها بشكل مثمر، وأن يعملوا على تركيبها بشكلٍ ظاهر أو أن يعترضوا عليها أو يختبروها بطريقةٍ ذكية، وغني عن القول، إنه في غياب بعض البراعة في التعامل مع العلم والتكنولوجيا، فإن الأفراد نادراً ما يمكنهم أن يأملوا بالإسهام في النمو المستمر لهذه القطاعات الحيوية. أضف إلى ذلك، فإن الآراء المطلعة على المواضيع المثيرة للجدل مثل: بحوث الخلايا

الجذعية، مفاعلات الطاقة النووية، الأغذية المعدلة وراثياً، أو الانحباس الحراري العالمي، تفترض مسبقاً وجود أساسٍ تعليميٍ شاملٍ في أمور العلم والتكنولوجيا ذات الصلة بالموضوع.

وبعد قيامهم بحل الألغاز الرئيسية المتعلقة بالعالم المادي والعالم البيولوجي، حوّل العلماء والفنيون اهتمامهم بصورة متزايدة مؤخراً نحو تفهم العقل البشري والدماغ. وجرى تجميع المزيد من المعارف عن علم النفس والعلوم العصبية في السنوات الخمسين الماضية أكثر مما تم تجميعه في كل العصور التاريخية السابقة مجتمعة. فنحن لدينا في الوقت الحاضر نظريات مطورة على نحو ممتاز تستند إلى تجارب عدة عن الذكاء، وحل المعضلات والإبداع ـ إلى جانب الأدوات، وبرامج الأجهزة الإلكترونية وتجهيزات الكمبيوتر المبنية (أو يُزعم أنها مبنية) على هذه الإنجازات العلمية المتقدمة. ويحتاج المربون، المحترفون، الإداريون، والشخصيات القيادية في العمل إلى أن يكونوا مطلعين على ما تم إثباته وما يمكن أن يتم إثباته قريباً عن طبيعة، وأساليب عمل، وإمكانات وقيود العقل البشري. فالمناهج الدراسية التي جرى تطويرها قبل خمسين أو مئة عام مضت لم تعد تكفي بعد الآن، ولكن لا تقم بالاستغناء عن الأمور المفيدة التي جرى تطويرها بإتقان في هذه المناهج مع الأمور السطحية للحقب السابقة. إنه لأمر سهل ـ غير أنه خطير ـ أن نختم بالقول إن كل التعليم في المستقبل يجب أن يركز فقط على الرياضيات، العلوم، والتكنولوجيا. ومن السهولة بالمقدار نفسه ـ وبالخطورة نفسها ـ أن نختم بالقول إنه يجب على قوى العولمة أن تغير كلَّ شيء.

حدود العلم والتكنولوجيا:
تحذيران اثنان

«التعليم ضمنياً وحتمياً قضية أهداف وقيم إنسانية».إنني أتمنى لو كانت هذه الجملة تعلو بشكلٍ بارز فوق مكتب كل من يتولى صناعة السياسة، فليس بإمكان المرء حتى أن يبدأ بتطوير أي نظام تعليمي مالم تتوفر في ذهنه المعرفة والمهارات التي يدرك قيمتها، ونوع الأفراد الذين يأمل المرء بأنهم سوف يظهرون في آخر الأمر، وعلى أية حال فإنه من المدهش بما فيه الكفاية، أن العديد من صانعي السياسة يتصرفون وكأن غايات التعليم واضحةً من تلقاء ذاتها، وكنتيجة لذلك وعندما يتعرضون للضغط، فإن صناع السياسة هؤلاء غالباً ما يبدون عاجزين عن التعبير عن آرائهم، ومتناقضين أو يبعثون على الملل بشكل لا يصدق. فكم مرةً شخصت عيناي حينما قرأت بيانات فارغة بلهاء عن (استخدام العقل جيداً) أو (سد النقص في التحصيل العلمي) أو (مساعدة الأفراد على إدراك إمكاناتهم) أو (تقدير تراثنا الثقافي) أو (امتلاك المهارات التنافسية) ولقد اكتشفت لدى حديثي مؤخراً مع وزراء يتولون حقيبة التعليم هدفاً لا طائل منه بشكل خاص أشبه بأسطورة سيزيف: «قيادة العالم في مقارنات دولية حول الدرجات التي تسجلها الامتحانات» ومن الواضح وفقاً لهذا المعيار أن دولةً واحدةً فقط بإمكانها أن تحقق النجاح في كل مرة. فتحديد الأهداف التعليمية في هذا الوقت وفي هذا العصر ليس عملاً سهلاً والحقيقة فإن إحدى غايات هذا الكتاب هي وضع عدة أهداف ثابتة أخرى من أجل المستقبل.

التحذير الأول: لايمكن للعلم أبداً أن يشكل تعليماً كافياً، ولا يمكن للعلم أبداً أن يقول لك ماذا تفعل في الصف أو في العمل، لماذا؟ لأن ماتفعله بوصفك مدرساً أو مديراً يجب أن يتقرر عن طريق نظام القيم الخاص بك. وليس للعلم ولا للتكنولوجيا نظام قيمٍ داخلي؛ فكر في المثال التالي: لنقل إنك تقبل الادعاء العلمي بأنه من الصعب زيادة مقياس المقدرة العقلية (حاصل الذكاء). وانطلاقاً من هذا الادعاء يمكن للمرء أن يستخلص نتيجتين متناقضتين بكل معنى الكلمة: (1) لاتزعج نفسك بالمحاولة (2) كرّس جميع جهودك للمحاولة، فهناك إمكانية بأنك سوف تنجح، وربما بسهولة أكثر بكثير مما كنت تتوقع. وتكون نتيجة البحث العلمي هي: استنتاجات تربوية وتعليمية متناقضة.

هناك تحذير ثانٍ يتعلق بالتحذير الأول، هو أن العلم حتى مع انضمام الهندسة، والتكنولوجيا والرياضيات ليس الوحيد، وليس حتى المجال المهم الوحيد للمعرفة (هذا فخ يقع فيه الكثير من المتحمسين للعولمة. راجع الخطابات والمؤلفات المجمعة لبيل غيتس وتوماس فريدمان، لتسمية اثنين من معلمي عصرنا) كما وتستحق المجالات الواسعة الأخرى للقدرة على الفهم والإدراك ـ العلوم الاجتماعية، الآداب الإنسانية، الفنون، التربية المدنية، اللطف والكياسة، الأخلاق، الصحة، السلامة، التدريب الجسماني للمرء ـ تستحق أن تحظى بتركيز واضح، وأن يتم على حد سواء تخصيص ساعاتٍ لها في المنهاج المدرسي. وبسبب سيطرتها الراهنة في مجتمع محدد، فإن التركيز المذكور آنفاً على العلم يهدد بإلغاء هذه العناوين الأخرى.

كما يشعر العديد من الأشخاص، وعلى قدر مساوٍ من الضرر، بأنه يجب مقاربة هذه المجالات الأخرى للمعرفة باستخدام الطرق والقيود ذاتها التي يستخدمها العلم. وإن اعتبار هذا بأنه سوف يشكل خطأً فادحاً، إنما يُقصد به تصوير الفكرة على نحوٍ أقل مما تقتضيه الحقيقة: فماذا نستطيع أن نفهم من أعظم الأعمال الفنية أو الأدبية أو أكثر الأفكار الدينية أو السياسية أهميةً؟ أو أكثر الألغاز بقاءً عن معنى الحياة والموت إذا مافكرنا فيها فقط بأسلوب الدراسة العلمية أو البرهان العلمي؟ وإذا كان كل مافعلناه هو قيامنا بتحديد المقاييس؟ وأية شخصية قيادية في مجال السياسة أو العمل التجاري ستحظى بالمصداقية في وقت الأزمات إذا كان كل ما في استطاعتها أن تفعله هو أن تقدم تفسيرات علمية أو براهين رياضية، وإذا لم تتمكن من مخاطبة قلوب جمهورها؟. وقد تأمل العالم الفيزيائي الكبير (نايلز بور) ذات مرة هذا الأمر الذي يدعو للسخرية فقال: «هنالك نوعان من الحقيقة. الحقيقة العميقة والحقيقة السطحية. ووظيفة العلم هي التخلص من الحقيقة العميقة».

ويسود في مكان العمل التحذيران ذاتهما. وبينما يكون من المهم بصورةٍ واضحةٍ مراقبة الخطوات المتقدمة العلمية والتكنولوجية وأخذها في الاعتبار، فإنه يجب على القائد أن يكون لديه مدى واسع من الإدراك والفهم. فالاضطرابات السياسية، وهجرات السكان، والصيغ الجديدة المعتمدة في الإعلانات، والعلاقات العامة، أو القدرة على الإقناع، والاتجاهات الدينية أو الإنسانية، كل هذه قد تمارس تأثيراً على مؤسسة ما سواء كانت ربحيةً أم غير ربحية، تقوم بتوزيع سلع وهمية أو أقوال حكيمة. ويذكرني التركيز المفرط على العلم والتكنولوجيا بحسر البصر

المرتبط بالذين يتبعون سلوك النعامة الذين يحاولون تجنب الخطر برفض مواجهته فيدفنون رؤوسهم في الرمال، أو باللوديتيين المعروفين بمعارضتهم للتقنيات والأساليب الحديثة (نسبة إلى جماعات من العمال الإنكليز قاموا في القرن الثامن عشر بتحطيم الآلات الصناعية لاعتقادهم أنها ستتسبب في تفشي البطالة).

العولمة

تتألف العولمة من مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى إضعاف أو إلغاء دولٍ مستقلة، وهي عملية يطلق عليها أحياناً اسم «إلغاء الإقليمية». ويلاحظ المؤرخون وجود فترات مختلفة من العولمة: فهناك في العهود السابقة، الأراضي الشاسعة التي غزاها بدايةً ألكسندر الكبير، وبعد ذلك بعدة قرون تم غزوها من قبل الرومان ـ وكانت هناك في عصور أحدث عمليات الاستكشاف والتجارة العابرة للقارات في القرن السادس عشر، والاستعمار الذي شهده أواخر القرن التاسع عشر ـ وكلها ينظر إليها باعتبارها أمثلةً على العولمة الكلية أو الجزئية.

إننا نشرع الآن، وعقب حربين عالميتين وحربٍ باردة مطولة، في ماقد يكون الفصل النهائي للعولمة الذي يشمل الجميع. وتُبرز الفترة الحالية أربعة اتجاهاتٍ غير مسبوقة: (1) حركة رأس المال وغيرها من وسائل وآليات السوق حول العالم، مع مبالغ ضخمة متداولة بشكلٍ فوري كل يوم عملياً (2) حركة الكائنات البشرية عبر الحدود مع أكثر بكثير من مئة مليون مهاجرٍ مشردين حول العالم في أي وقت (3) حركة جميع مواد المعلومات من خلال فضاء الاتصالات بين أجهزة الكمبيوتر، مع

الملايين من الوحدات المتناهية الصغر من المعلومات بدرجات متفاوتة في المصداقية والمتاحة لأي شخص لديه وسيلة الوصول إلى جهاز كمبيوتر.(4) حركة الثقافة الشعبية كالأزياء المترفة، الأطعمة، والألحان الحديثة التي تنتقل بسهولة، رغم أنها غير ملاحظةٍ، عبر الحدود إلى حد أن المراهقين في أنحاء العالم كله يبدون متشابهين بصورة متزايدة، وحتى أن أذواق ومعتقدات، وقيم كبار السن لديهم قد تتقارب[5].

لاحاجة للقول إضافة إلى ذلك، إن المواقف تجاه العولمة تختلف بشكل كبير ضمن الدول وعبرها. فحتى أكثر الخطباء الدينيين صراحةً قد جرى إرغامهم على التزام الصمت نوعاً ما بفعل أحداث وقعت مؤخراً كتلك التي تعكس ظاهرة عالميةً أخرى تسمى «الإرهاب الذي لا دولة له». ولكن وللسبب نفسه فحتى أكثر النقاد صراحة يستغلون التجهيزات التي لا يمكن إنكارها كتبادل الاتصال بواسطة البريد الإلكتروني، وأجهزة الهاتف الخلوي، والتركيز على الرموز التجارية المعترف بها في أنحاء العالم، وإقامة مسيرات احتجاجية في أماكن يمكن الوصول إليها بسهولة ومراقبتها بسهولة عن طريق دوائر انتخابية متنوعة. وبما أنه لابد من توقع فترات من ترشيد الإنفاق وقيام جيوب انعزالية فإنه من غير المفهوم عملياً أن الاتجاهات الأربعة الرئيسية التي ورد ذكرها للتوسوف يتم كبحها بشكلٍ دائمٍ.

ربما تكون المناهج الدراسية للمدارس في العالم أجمع، متقاربة. ومن المؤكد أن الأسلوب البلاغي للغة المربين مثقلة بعباراتٍ طنانة متشابهة («مقاييس صفوف عالمية»، «مناهج تخصصات متعددة»، «اقتصاد المعرفة») ومع ذلك فإنني أعتقد أن التعليم الرسمي الراهن لا يزال يُعدّ طلاباً من أجل عالم الماضي بصورة رئيسية، بدلاً من إعدادهم من

أجل عوالم ممكنة للمستقبل ـ «امبرطوريات العقل» ـ التي تحدث عنها تشيرشل. وهذا يعكس في الواقع، وإلى حد ما، الاتجاه المحافظ الطبيعي للمؤسسات التعليمية ـ وهي ظاهرة كنت قد عبرت عن بعض التعاطف معها سابقاً ـ وأنا أعتقد وبصورة جوهرية أكثر، على أية حال، أن صنّاع السياسة في العالم كله لم يفهموا على نحو كافٍ العوامل الرئيسية التي جرى إيجازها في هذه الصفحات.

ولتوخي الدقة، فإنه بدلاً من عرض تعاليمنا الأخلاقية بشكلٍ صريحٍ وواضح، فإننا نستمر في الافتراض بأن الأهداف والقيم التعليمية واضحة بحد ذاتها. إننا نقر بأهمية العلم والتكنولوجيا، لكننا لا نعرف الطرق العلمية للتفكير، ناهيك عن كيفية تنشئة أشخاص لديهم المقدرات التركيبية والإبداعية اللازمة من أجل التقدم العلمي والتكنولوجي المستمر؛ كما أننا نفكر في أغلب الأحيان في العلم باعتباره النموذج الأصلي للمعرفة كلها بدلاً من كونه طريقةً واحدةً قويةً للمعرفة، والتي تحتاج إلى استكمالها بمواقف فنية وإنسانية وربما أيضاً روحانية. إننا نقر بعوامل العولمة ـ على الأقل عندما يتم لفت انتباهنا إليها ـ ولكننا لم نفهم كيف نقوم بإعداد الشباب حتى يكون بإمكانهم أن يظلوا على قيد الحياة وأن يحققوا النجاح في عالمٍ مختلفٍ عن ذاك الذي عرف في أي وقت مضى أو حتى جرى تخيله في السابق.

ومع التحول إلى مكان العمل، فقد أصبحنا أكثر إدراكاً بكثير لضرورة التعليم المستمر. منه وربما يكون وعي العقول، الوعي بالعقول الخمسة أكبر في الكثير من الشركات عنه في العديد من الأنظمة المدرسية، ومع ذلك فإن الكثير من التعليم التشاركي يركز بشكل ضيق على المهارات: فالابتكار يتم تلزيمه إلى من يقومون بإنجاز مهام صعبة في زمن أقل من

المعتاد، والأخلاق هي عنوان ورشة عمل يجري تنظيمها بين الحين والآخر، وهنالك القليل من الخلفيات والأوضاع التشاركية التي تتقبل وجهة نظر فنية متحررة باستثناء أولئك المسؤولين التنفيذين الذين يمتلكون الوقت والموارد لحضور حلقةٍ دراسية تعقد في معهد آسبن. إننا لا نفكر بشكل متعمق بما فيه الكفاية في النوعيات البشرية التي نريد تطويرها في مكان العمل، حتى يمكن للأشخاص أصحاب المظهر المختلف والبيئة المختلفة أن يتفاعلوا بشكلٍ فعّالٍ مع بعضهم البعض. كما أننا لا نمعن التفكير في كيفية رعاية عمال لن يقوموا ببساطة بالسعي وراء مصلحتهم الذاتية ولكنهم سوف يدركون المهمة الأساسية لمهنتهم، ولا نتمعن أيضاً في كيفية تنشئة مواطنين يهتمون عاطفياً بالمجتمع الذي يعيشون فيه والكوكب الذي سوف يورثونه إلى من يأتون بعدهم.

إنني أطلق صيحتَي هتاف ـ ولكن فقط صيحتين ـ تشجيعاً للعولمة. وحتى إذا ماكان بالإمكان التعاون مع القوى التي جرى إبرازها للتو، على نحو سليم، فإن ذلك لا يشكل مبرراً لتجاهل أو التقليل من شأن الأمة، والمنطقة والموقع. ولابد لنا بالتأكيد من أن نفكر عالمياً، غير أنه يتوجب علينا ولأسباب قوية بالقدرذاته، أن نتحرك محلياً، وقومياً وإقليمياً، وإن الشخص الذي يفكر فقط في أولئك الموجودين في مواقع بعيدة يعاني من قصر النظر مثله كمثل الشخص الذي يفكر فقط في أولئك الموجودين على الطرف المقابل من الشارع أو على امتداد الحدود؛ ولسوف تستمر تفاعلاتنا الأساسية بأن تحدث مع أولئك الذين يعيشون في الجوار، حتى حينما يكون العديد من مشكلاتنا وفرصنا مقتصراً على أمتنا أو منطقتنا، وباعتبارنا كائنات

بشرية فإنه ليس بمقدورنا تحمل التضحية بالمحلي من أجل العالمي أكثر من مقدرتنا على تحمل التضحية بالفنون والآداب الإنسانية في جهودنا للبقاء معاصرين للعلم والتكنولوجيا.

لقد قمت سابقاً بتقديم الأنواع الخمسة للعقول التي سوف تحتاج إلى صقل ورعايةٍ في المستقبل، إذا ما كان لنا أن نحظى بأنواع من المديرين، القادة، والمواطنين اللازمين للإقامة في كوكبنا. وآمل أن أكون قد أثبت صحة الحجة المبدئية المتعلقة بأهمية هذه العقول. ومن أجل مقاربة خلاصة قضيتي بوضوح، أقول:

- إن الأشخاص الذين لا يمتلكون اختصاصاً واحداً أو أكثر لن يكونوا قادرين على النجاح في أي مكان عمل له متطلباته، وسوف يقتصر عملهم على مهام وضيعة.
- إن الأشخاص الذين لا يمتلكون مقدرات تركيبية سوف تربكهم المعلومة، وسيكونوا غير قادرين على اتخاذ قراراتٍ حكيمة بشأن قضايا شخصية أو مهنية.
- إن الأشخاص الذين لا يمتلكون مقدرات إبداعية سوف تتم الاستعاضة عنهم بأجهزة كمبيوتر، وسوف يعملون على إقصاء أولئك الذين يمتلكون بالفعل الشرارة الإبداعية.
- إن الأشخاص الذين لا يمتلكون الاحترام لن يكونوا جديرين بالاحترام من قبل الآخرين، وسوف يعملون على تسميم أجواء مكان العمل وعامة الناس.

- إن الأشخاص الذين لا يمتلكون الأخلاق، سوف يحصدون عالماً خالياً من العمال الشرفاء، والمواطنين الذين يتحملون المسؤولية، ولا أحد منا سيرغب بالعيش في ذاك الكوكب المهجور والبائس.

لا أحد يعرف بدقة كيف نضع منهاجاً للتعليم يعطي أشخاصاً يكونون متخصصين، تركيبيين، إبداعيين، محترمين، وأخلاقيين. ولقد جادلت بأن بقاءنا باعتبارنا نشكل كوكباً ربما يعتمد على رعاية هذه المجموعة الخماسية من هذه الميول الطبيعية العقلية. والحقيقة فإنه بدون الاحترام، فمن المرجح أن نقوم بتدمير بعضنا البعض، وبدون الأخلاق فإننا نعود إلى عالم البروفسور هوبس او داروين حيث لا يشاهد الخير العام في أي مكان، ولكنني أؤمن بقوة بأن كل مقدرة بشرية يجب أن تكون مبررةً وفق أسس لا جدوى منها أيضاً، وباعتبارنا جنساً بشرياً، فإننا نحن ـ الكائنات البشرية ـ نمتلك إمكانات إيجابيةً مثيرةً للإعجاب، والتاريخ حافل بأشخاص يمثلون واحداً أو أكثر من هذه الأنواع من العقول، فهناك اختصاص جون كيتس أو ماري كوري، والقدرات التركيبية لأرسطو أو غوته، وإبداعية مارتا غراهام أو بيل غيتس؛ الأمثولات المحترمة التي قدمها أولئك الذين وفروا المأوى لليهود خلال الحرب العالمية الثانية، أو الذين شاركوا في بعثات تقصي الحقائق وتحقيق المصالحة خلال العقود الأكثر حداثة، الأمثولة الأخلاقية التي تقدمها عالمة البيئة راشيل كارسون والتي نبهتنا إلى مخاطر المبيدات الحشرية، ورجل الدولة جان مونيه الذي ساعد أوروبا على الانتقال من المؤسسات المولعة بالحروب إلى المؤسسات المسالمة. ولابد للتعليم بمعناه الأوسع من أن يساعد المزيد من الكائنات البشرية على إدراك أكثر المقومات تأثيراً لأكثر النماذج روعةً من جنسنا البشري.

الفصل 2

العقل المتخصص

إن أهم اكتشاف علمي حصل على صعيد التعليم في السنوات الأخيرة يأتي من باحثين معرفيين عملوا على سبر المقدرة على الفهم لدى الطلاب. وفي مثال نموذجي، يُطلب من تلميذ مدرسة ثانوية، أو طالب في إحدى الكليات أن يشرح اكتشافاً أو ظاهرةً ليست معروفة لديه، غير أنه كان من المناسب إيضاحها باستخدام مصطلحات مفهوم أو نظريةٍ جرت دراستها مسبقاً. وتكون النتائج مثيرةً للاستغراب، متطابقة، ومثبطة للهمم، فمعظم الطلبة بمن فيهم أولئك الذين يدرسون في أفضل مدارسنا ويحصلون على أعلى العلامات ليسوا قادرين على شرح الظاهرة موضوع السؤال، وحتى فإن ما هو أكثر مدعاة للقلق هو أن الكثيرين يعطون تماماً الجواب ذاته الذي أعطاه أولئك الذين لم يتلقوا أبداً المقررات الدراسية وثيقة الصلة بالموضوع، ومن المفترض أنهم لم يطلعوا على المفاهيم المناسبة للتفسير الصحيح، وباستخدام علم المصطلحات الفنية الذي سوف أقوم بالتوسع في الحديث عنه لاحقاً، فإن هؤلاء الطلبة ربما كانوا قد جمعوا قدراً كبيراً من المعرفة التي تغطي حقائق ومادة الموضوع غير أنهم لم يتعلموا أن يفكروا بطريقة متخصصة.

خذ في الاعتبار بعض الأمثلة المستقاة عن قصد من مجالات دراسية مختلفة، ففي الفيزياء، يستمر الطلبة في التفكير في قوى مثل: الجاذبية أو التسارع باعتبارها محتواةً داخل أشياء معينة بدلاً من اعتبارها تعمل

بطريقة متساوية أساساً في كل أنواع الكيانات. وبسؤالهم أن يتوقعوا شيئين سوف يسقط على الأرض على نحو أسرع، فإن مثل هؤلاء الطلاب سوف يهتمون بوزن الأشياء («قطعة الطوب أثقل من الحذاء، وعليه فإنها سوف تصطدم بالأرض أولاً») بدلاً من الاهتمام بقوانين التسارع («في غياب الاحتكاك، جميع الأشياء تتسارع بنفس السرعة»). وفي علم الأحياء، إما أن يرفض الطلاب فكرة النشوء جملةً وتفصيلاً، وإما أن يروا في النشوء عملية يقصد بها تحقيق غاية معينة بحيث يتم توجيه الكائنات الحية مع مرور الوقت عن طريق يدٍ خفية، باتجاه أشكال تزداد اكتمالاً بشكل دائم. وسواء كانوا قد تلقوا إيضاحات عن أفكار إبداعية أو عن مفهوم تركيبة الذكاء أم لا، فإن فكرة الاصطفاء الطبيعي، كعملية غير موجهة نهائياً، تثبت أنها ضارة جداً بالنسبة لطريقة تفكيرهم. وفي مجال الفنون، وعلى الرغم من انفتاحهم على الأشكال المعاصرة، فإن الطلاب يستمرون في الحكم على أعمالٍ فنية وفقاً لشروط الواقعية التصويرية في حالة الفنون المرئية، وشروط نظام القافية البسيطة والمضمون العاطفي للموضوع في حالة الشعر. وعند ما يطلب منهم تقديم تقرير بالأحداث المعاصرة يلجأ طلبة التاريخ الذين بمقدورهم حل ألغاز القضايا المعقدة لأحداثٍ مضت مثل الحرب العالمية الأولى، إلى إعطاء تفسيرات مبسطة أحادية السبب. «إنها بسبب ذاك الرجل الشرير» سواء كان اسمه يصادف أن يكون أدولف هتلر، فيديل كاسترو، معمر القذافي، صدام حسين أو أسامة بن لادن». وفي علم النفس يستمر الطلاب الذين تعلموا عن المدى الذي يتحدد فيه سلوكنا واقعياً بواسطة دافعٍ كامنٍ في اللاوعي أو بواسطة عوامل خارجية لا سيطرة لنا عليها، يستمرون في تضخيم قوة العامل المحرك المقصود للفرد.

ومخافة أن يدور في خلدك أن هذه حالات منعزلة فإنه يتوجب عليَّ أن أؤكد أن النماذج التي جرى وصفها للتو كانت قد تمت ملاحظتها على فترات متتالية في مواضيع تتراوح مابين علم الفلك إلى علم الحيوان، ومن علم البيئة إلى علم الاقتصاد، وفي مجتمعات موجودة في كل أنحاء العالم. وليست لدى الأميركيين ولا الآسيويين ولا الأوروبيين مناعة إزاء هذه المفاهيم الخاطئة. وفي الحقيقة، وفي حالات كتلك الخاصة بالنشوء البيولوجي (الخاص بالكائنات الحية) فإنه يمكن للطلاب أن يطلعوا على الأفكار الرئيسية، في عدد من المقررات والبيئات، غير أنه عندما يتم طرح أسئلة عليهم، فإنهم يتشبثون بتقارير وضعها لامارك عن أصل وتطور الأجناس البشرية (رقبة الزرافة طويلة لأن ذويها تمطوا إلى أقصى مدى للوصول إلى الفرع الأبعد من الشجرة). أو بتلك الروايات الحَرْفية الواردة في هذا الشأن في الكتب المقدسة (في اليوم الخامس....). ومن الواضح أن هنالك قوىً قويةً فعلاً لابد وأنها تعمل لمنع الطلاب من التفكير بطريقة متخصصة.

ويمكن ببساطة التأكيد على عامل مشارك مهم هو نفسه مأخوذ من نظرية النشوء والتطور. فالكائنات البشرية لم تتطور على مدى آلاف السنين من أجل أن تحوز على تفسيراتٍ دقيقةٍ للعوالم المادية البيولوجية، أو الاجتماعية. والحقيقة فإنه وبالعودة إلى الأمثلة التي تم إيرادها للتو، فإن الأفكار الحالية عن وجود قوىً مادية هي مشتقة أساساً من اكتشافات حققها غاليليو، نيوتون ومعاصروهما، فيما كان على نظرية النشوء والتطور انتظار رحلة السنوات الخمس، وعشرات السنين من عمليات التأمل وتجميع الأفكار التي قام بها تشارلز داروين. (إنه لمن المثير للفضول التكهن بوضع

معرفتنا الحاضرة لو لم يكن هؤلاء الجبابرة الثلاثة قد ولدوا أبداً). فالمفاهيم التي تتناول التاريخ، والعلوم الإنسانية، والفنون أقل ارتباطاً بعصور وأماكن محددة وعلماء محددين إلا أنها تعتمد أيضاً على الظهور على مدىً القرون للمفاهيم المتطورة من جانب المجتمع المتعلم، ومثل هذه المفاهيم ربما لم تكن لتجد مايبررها بسهولة أبداً، أو ربما أخذت شكلاً آخر أو ربما تتغير مادياً في السنوات القادمة. وإذا ما قبل المرء بنظرية النشوء فإنه يصبح واضحاً أن وجودنا قد اعتمد على قدرات كل من أجدادنا على البقاء إلى حين حدوث التناسل ـ لا أكثر ولا أقل.

وبالانتقال إلى ما هو أبعد من مواضيع مدرسية عادية، فإننا نصادف الأنماط ذاتها من التفكير غير الكافي أو غير الملائم عبر المجالات المهنية. فطلاب الحقوق المبتدئون ـ على سبيل المثال ـ يصرون على الوصول إلى قرار مرضٍ أخلاقياً. وتصطدم هذه الطريقة من التفكير والمترسخة منذ فترة، بإصرار أساتذتهم على أن القرارات يجب أن تبنى على ماسبق، وعلى ما تقدم وليس على المبدأ الأخلاقي الشخصي للمرء، والصحفيون المبتدئون أيضاً يقومون بإعداد قصة إخبارية مترابطة منطقياً بشكل تام وكأنهم كانوا يحاولون المحافظة على اهتمام جمهور لا يمكنه تجنب سماع مايلقى أمامه، وهم غير قادرين على التفكير بشكلٍ متخلف، حيث يقومون بكتابة قصةٍ إخبارية بطريقة سوف تسيطر على انتباه القارئ على الفور فيما ستنجو أيضاً من القلم الأزرق لرئيس التحرير، أو قيود المساحة الصارمة للنسق الطباعي الجديد للصفحة الأولى. كما أن العامل الذي جرى للتو تعيينه في منصبٍ إداري يحاول أن يحتفظ بصداقات سابقة وكأن شيئاً لم يتغير، إنه لا يفهم أن عمله الجديد يتطلب أن يصغي،

وأن يصغى إليه، وأن يُحترم بدلاً من أن يحقق الفوز في مسابقة لاختيار الشخصية الأكثر شعبية، أو الاستمرار في تبادل أحاديث الثرثرة، أو علاقات الصداقة الحميمة مع النظراء السابقين. ويفشل عضو المجلس الجديد في إدراك أنه يجب أن يتصرف الآن بطريقةٍ لا مبالية في مواجهة الموظف التنفيذي المسؤول ذاته، أو الرئيس الذي تودد إليه لعدة شهور ثم دعاه للانضمام إلى مجموعة مختارة من أصحاب المقامات.

إننا نصادف في هذه الأمثلة من الحياة المهنية عمليةً مشابهةً في مجال العمل. فالأفراد يُدخلون معهم إلى العمل الجديد العادات والمعتقدات التي كانت مفيدةً لهم بصورة جيدة، سابقاً. وتتم في الحياة العادية مكافأة الأشخاص اليافعين لقاء قيامهم بالبحث عن حلٍ أخلاقي، ولقاء قيامهم برواية قصة مستساغة بالسرعة التي تناسبها، لكونهم أصدقاء مخلصين. ولايكفي فقط أن تقدم لهم النصح «انتبهوا تماماً من الآن فصاعداً للأحداث السابقة» أو «دافع عن نفسك ضد غرائز رئيس التحرير لإعادة النظر في المادة المعدة للطباعة» أو «ابق نفسك على مسافة من المساعدين السابقين» فالعادات القديمة تزول بصعوبة والطرق الجديدة للتفكير والتصرف بالكاد تكون طبيعية. ويجب على المحترف القادر على تغيير وضعه، والذي يطمح للأعلى أن يفهم الأسباب وراء هذه الأفكار أو العادات الجديدة، كما يجب عليه أن يجتث العادات السابقة التي لم تعد عمليةً، وأن يعزز تدريجياً طريقة من التصرف ملائمة لمنصب الجديد.

رؤى من الماضي والحاضر

نظراً للكثير من تاريخه القصير نسبياً (بضعة آلاف سنة) فقد تميز التعليم الرسمي بتوجهه الديني. وكان المدرسون ـ وبشكل معهود ـ أعضاء في هيئة دينية رهبانية. وكانت الكتب المدرسة التي من المقرر قراءتها وإتقانها كتباً دينية؛ وكانت دروس المدرسة تدور بطبيعتها حول المبادئ الأخلاقية. وكانت الغاية من المدرسة هي الحصول على قدرٍ وافٍ من معرفة القراءة والكتابة حتى يتمكن المرء من قراءة الكتب المقدسة، والحقيقة ـ وفي حالات كثيرة ـ كانت المقدرة على الغناء بدلاً من المقدرة على الفهم أو التفسير كافية. وأي حديث عن فهم العالم ـ دعك عن زيادة الفهم الحالي له من خلال المزيد من العمل في تخصص ما ـ كان سيبدو غريباً جداً. وكان التراث الشعبي والمنطق، وكلمة تقال أحياناً على لسان الحكماء كافية. (لا تزال بعض أنواع التعاليم الإسلامية تحتضن هذه الرؤية).

منذ سبعمئة عام مضت، وبكل ما حوته من مظاهرها الصينية والأوروبية المخادعة، كان يتوقع من أحد رجال طبقة النخبة المثقفين أن يتقن مجموعةً من الأعمال. وعند إكماله لتعليمه كان بإمكان العالم الذي يتتلمذ وفقاً لتعاليم الفيلسوف كونفوشيوس، أن يكسب شهرة بتميزه في فن الخط الجميل، والرماية، والموسيقى، والشعر، وركوب الخيل، والمشاركة في تأدية الطقوس الدينية، وإتقان قراءة الكتب والنصوص الهامة. وكان نظيره في أوروبا قادراً على عرض أعمالٍ ملحوظة للعلوم الثلاثية (النحو والبلاغة والمنطق) التي كانت تشكل جزءاً من منهاج الدراسة الجامعية في العصور الوسطى، وكانت تعد أقل أهميةً من المواد الأخرى. وكذلك مجموعة الدراسات الرباعية (الموسيقى، الهندسة، علم

الفلك، والحساب) وكانت جزءاً من منهاج السنوات الثلاث بين درجتي البكالوريس والماجستير في جامعات القرون الوسطى. وبدلاً من أن يطلب منه أن يفهم وأن يطبّق، فإن التلميذ الحاد الذكاء كان سوف يلجأ فقط إلى تكرار ـ الحقيقة فإنه غالباً ما يلجأ للحفظ حرفياً ـ حكمة الأجداد من المفكرين: كونفوشيوس أو مينشيوس في الشرق، أرسطو أو أكيناس في الغرب، وربما هذا ما كان في ذهن مدرسة مادة علم النفس الصينية عندما قالت لي وقد نفذ صبرها: «لقد مضى على اتباعنا لهذه الطريقة مدةً طويلة جداً إلى درجة أننا نعرف أنها صائبة».

أما التعليم المهني كما نعرفه اليوم، فلم يكن موجوداً. وبما أنه كان هناك توزيع في العمل، فإن الأفراد إما تعلموا القيام بأعمالهم التجارية من أفراد أكبر سناً من نفس العائلة (كما تعلم آل سميث أن يكونوا عاملي حدادة من كبارهم) أو أنهم تعلموا المهنة وتدربوا عليها عند شخص بارع (يبدو أن جونز الصغير ماهر في استخدام يديه، يجب أن يتعلم ويمتهن العمل عند الحلاق كاتر، حتى يستطيع أن يتعلم كيف يقص شعر الرأس، وأن يستخدم المبضع الخاص ببشرة الوجه). وقد تقبل رجال الدين فقط آليةً رسمية أكثر للاختيار، والتدريب، والحصول على العضوية في سلك الكهنوت.

لقد أحدث عصر النهضة تغييراً بطيئاً ـ لكنه متصلب ـ في آليات التعلم في الغرب. وبينما ظل هناك مظهر ديني قديم ـ والواقع أنه مازال مستمراً ـ في عدة أماكن، فقد بات التعليم علمانياً أكثر إلى حدٍ كبير. ومعظم المدرسين في هذه الأيام لم يتلقوا تعليماً دينياً. وتلعب النصوص الدينية دوراً أصغر، ويعد غرس المبادئ الأخلاقية ميدان

تنافس العائلة، والمجتمع، والكنيسة أكثر من كتابة واجب دروس الصف اليومية. (لاحظ أنه عندما تفشل المؤسسات الأخرى هذه، فإن مسؤولية التعليم الأخلاقي تعود إلى المدرسة، وربما يفسر هذا التركيز الأخير على تعليم متانة الخلق في الشخصية فيما يزداد الضغط ـ لاسيما في الولايات المتحدة ـ للسماح بتدريس الدين في المدارس العامة). وتستمر حصص التسميع الشفهي والمختصرات المكتوبة في أن تكون موضع تقدير واحترام، غير أن هناك إقراراً من قبل كثيرين بأن مصدر المعرفة كلها لا يأتي من الماضي، وإن المعرفة أفضل ما تفسر على أنها غير نهائية، وأنه ولا سيما في العلوم، فإن النظريات والطرق التي يجب إتقانها سوف تتغير بمرور الزمن.

ولقد تكاثرت المدارس المهنية في القرن الأخير أو نحوه كالفطر، ولم يعد المرء يقرأ القانون، إنه يذهب إلى كلية لتدريس القانون. ولم يعد تعليم الطب يجري في مدارس تجارية لايمكن الوثوق بها، ويستغرق الأمر بالاختصاصيين المطلوبين مدة عشر سنوات من أجل إتمام التدريب الرسمي، والمؤسسات المؤهلة وحدها هي التي تستطيع إصدار شهادة الترخيص ذات الأهمية الكلية (أو إلغاءها)، ويزداد عقد الدورات التدريبية للإداريين والمديرين التنفيذيين في كليات الأعمال، ووضع برامج تعليم متنوعة خاصة بالجهات التنفيذية، مع قيام شركات تمتلك موارد ثرية بتأسيس المباني والمناهج التعليمية الخاصة بها. إننا نأخذ القطاع مابعد الجامعي هذا على أنه أمر مسلم به إلى حد كبير، إلى درجة أننا ننسى كم كان حديثاً ومثيراً للجدل ذات مرة، ولا يزال امتهان

تعليم صنعة ما قائماً ولا تزال فنون التعليم قائمةً، والحقيقة فإنها تبقى من بعض النواحي وفي بعض الأماكن على قدر مماثل من الأهمية كما كانت دائما، إلا أنها نادراً ما تعد بديلاً عن التدريب الرسمي.

إن كل هذه الجهود التعليمية مكرسة باتجاه امتلاك المعرفة التخصصية الملائمة، والعادات الذهنية ونماذج السلوك. وسواء كان الطالب يتعلم علوماً عامة في بداية سن البلوغ، ويتعلم فيزياء الجزيئات في المدرسة الثانوية ويتعلم مبادئ القانون المدني في بداية السنوات الدراسية في كلية الحقوق، أو أسس التسويق في كلية الأعمال، فالهدف واحد: أن يجتث الأساليب الخاطئة أو غير المثمرة للتفكير ويستبدلها بأساليب التفكير والفعل التي تميز المحترف المتخصص.

مادة الموضوع مقابل الاختصاص

لماذا يستمر الكثير جداً من الطلاب بالتقيد بأساليب خاطئة وغير كافية من التفكير، على الرغم من بذل أفضل الجهود لتوفير الحوافز؟ أعتقدُ أن السبب الرئيسي وراء ذلك هو أنه لا المدرسين ولا الطلبة، ولا صنّاع السياسة ولا المواطنين العاديين يقدرون بما فيه الكفاية الفروقات مابين مادة الموضوع والاختصاص، فمعظم الأشخاص في المدارس، أو الذين يتبعون دورات تدريبية يدرسون مادة الموضوع، أي إنهم كالعديد من مدرسيهم يفهمون مهمتهم على أنها تتلخص في أن يعهدوا إلى الذاكرة بمجموعةٍ كبيرة من الحقائق، والصيغ، والأرقام، وهم في مادة العلوم يحفظون تعاريف المصطلحات الرئيسية، وصيغة التسارع، عدد الكواكب أو الأوزان الذرية، أو أعصاب الوجه، وفي مادة

الرياضيات يحفظون الصيغ الجبرية الرئيسية والبراهين الهندسية، أما ‌في مادة التاريخ فإنهم يعمدون إلى تكديس أسماء وتواريخ الأحداث والحقب الرئيسية، وفي مادة الفنون يعرفون من ابتدع الأعمال الفنية الهامة ومتى.وفي العلوم الاجتماعية يدرسون تفاصيل تجارب معينة، والمصطلحات الرئيسية للنظريات ذات التأثير. وفي كلية الحقوق يبدعون في معرفة وقائع الدعاوى، وفي كلية الطب، يعرفون أسماء جميع العظام الموجودة في جسم الإنسان، وفي كلية الأعمال يملؤون صفحات متقابلة ويتعلمون تطبيق المصطلحات الفنية الخاصة بالمبيعات والأمور المالية، وهم على العموم يخضعون لامتحان حول هذه المعلومة: إذا ماكانوا طلاباً جيدين، ودرسوا باجتهاد فإنه سوف ينظر إليهم باعتبارهم قد نجحوا في مقرراتهم الدراسية. وكما هو موضح في مسرحية آلان بينيت، (والفيلم الذي تلاها) والتي تحمل عنوان (فتيان التاريخ)، فإنهم ربما ينجحون حتى في الفوز بدخول جامعة أوكسفورد[1].

وتمثل الاختصاصات ظاهرةً مختلفةً بصورة جذرية، فالاختصاص يتضمن طريقة مميزة من التفكير في شؤون العالم، والعلماء يراقبون العالم ثم يخرجون بتصنيفات، ومفاهيم ونظريات غير نهائية، وهم يجرون التجارب من أجل اختبار هذه النظريات المؤقتة، ويقومون بمراجعة النظريات في ضوء النتائج التي توصلوا إليها، ثم يعودون وقد اطلعوا مجدداً على معلومات أخرى لتسجيل ملاحظات أخرى؛ فيعيدون ترتيب وتحديد التصنيفات، ويقومون باختراع تجارب. ويدرك الأشخاص الذين يفكرون بطريقة علمية مدى صعوبة البحث في الأسباب، وهم لا يخلطون بين الترابط (حرف A يأتي قبل حرف B) وبين التسبب (A

تسببت في B). وهم يدركون بأن أي إجماعٍ علميٍ معرض للتداعي إما تدريجياً أو بشكل أسرع في أعقاب ظهور نتيجة بحث جديدة مثيرة باهرة أو نموذج ثوري نظري.

وبالإمكان إعطاء صور مرادفة بالنسبة لاختصاصات أخرى أو فروع أخرى من المعارف. فمثلاً يحاول المؤرخون إعادة بناء الماضي من أجزاء مبعثرة ومتناقضة من المعلومات، معظمها مكتوب، غير أنه مدعوم على نحو متزايد بشهادة تصويرية تفصيلية، شريط مصور، أو شهادة شفهية. وعلى خلاف العلم، فإن التاريخ قد حدث مرةً واحدةً فقط، ولايمكن إخضاعه للتجارب، أو للامتحان الصارم للفرضية العلمية المنافسة. فكتابة التاريخ هي فعل تخيلي يدعو المؤرخ إلى وضع نفسه في أمكنة بعيدة. وهو في الواقع يرتدي لبوس المشاركين في أحداثه، وكل جيل يعيد كتابة التاريخ حتماً، بلغة حاجاته الراهنة، وقدراته على الفهم، والمعلومات المتوفرة لديه، ويمضي العلامة في الأدب انطلاقاً من النصوص المكتوبة التي تنطوي فقط على علاقة محتملة بالعصور والأحداث التي تحاول أن تصورها. وقد استطاع (جورج بيرنارد شو) بوصفه كاتباً مسرحياً أن يكتب على نحو مماثل عن عصره الخاص، وعن عصر (جان دارك) وعن الماضي الأسطوري أو المستقبل المتخيَل. ولابد للضليعين في الأدب من أن يستخدموا أدواتهم، والأساسية من بينها ولاسيما مخيلاتهم الخاصة بهم، ليدخلوا إلى عالم من الكلمات تم إيجاده على يد مؤلف (مثل شو) بغرض إيصال معانٍ محدد، وإحداث تأثيرات معينة في القراء. ويختلف المؤرخون في نظرياتهم الواضحة والضمنية الخاصة بالماضي (مثال: «نظرية الرجل العظيم») باعتبارها متعارضة مع الدور الحاسم للعوامل الاقتصادية، الديمغرافية

أو الجغرافية) وللسبب ذاته يختلف العلامة في الأدب، من حيث الاهتمام النسبي الذي يتم إيلاؤه لسيرة حياة المؤلف ومعانيها الجمالية، والفن الأدبي المستخدم، والعصور التاريخية التي عاش فيها المؤلف، والحقبة التاريخية أو الأسطورية التي يقال إن أبطال الرواية عاشوا فيها.

لاتُسئ فهمي، فالمرء يحتاج إلى معلومات من أجل دراسة العلوم، والتاريخ، والأدب، وأي شيء. ولكن بتحريرها من ارتباطاتها ببعضها البعض، وارتباطاتها بالأسئلة الضمنية، وبطريقة متخصصة لتفسير هذه الثروة من المعلومات، فإن الحقائق تكون مجرد ـ «معرفة خامدة» ـ لاستخدام الكلمات البليغة للفيلسوف الأميركي البريطاني (ألفريد نورث وايتهيد). وفي الواقع، وبالنسبة لنظرية المعرفة، فإنه ليس هناك من اختلاف مابين الجمل الثلاث التالية: «تبعد الأرض (93) مليون ميلٍ عن الشمس التي تدور حولها». «خاض الشمال والجنوب الأميركي الحرب الأهلية لمدة أربع سنوات في الستينيات من القرن الثامن عشر» و «صور الكاتب المسرحي وليام شيكسبير القائد الروماني العظيم يوليوس قيصر في مسرحية تحمل الاسم ذاته». هذه الجمل هي مجرد فرضيات صادقة. وتكتسب هذه الجمل الواقعية معناها فقط عن طريق وضعها في إطار النظام الشمسي وفق الترتيب المذكور (وكيفية تحديده)، وفي إطار الصراعات حول العبودية والاتحاد، والتي أدت إلى حدوث شقٍ في التركيبة الأميركية على مدى عشرات السنين، وفي إطار الأسلوب الخيالي الجميل الذي اعتمده كاتب إنكليزي من القرن السادس عشر بمفرده في إعادة ابتكار شخصيات مصورة في كتاب بلوتارك «الحيوات» (جمع حياة).

وتميز الطرق المختلفة للتفكير المهن كذلك، ويجري تشكيلها، في الظروف المواتية، بواسطة متمرسين مهرة. ويحدد المربي (لي شولمان) طرق التدريس المميزة لكل مهنة[2]. فالمدرس ينخرط خلال تدريسه للقانون في حوار مع الطلبة شبيه بحوار سقراط، وفي كل مرة يتوصل فيها تلميذ ما إلى حل ممكن لقضيةٍ ما، يقوم المدرس بنبش حالة مضادة إلى أن يُسقَط في يد التلميذ، في معظم الأحيان، وسط حالة من الارتباك والتشويش. وفي دراسة الطب يقوم الطالب بمرافقة الطبيب المسؤول في الجولات على المرضى، ويراقب البيانات المسجلة عن كل مريض، وكذلك تفاعلات اللحظة، ويسعى للتوصل إلى تشخيص الحالة المرضية، والتوصية بالدواء المنصوح به للعلاج؛ وفي كلية التصميم يجلس الطلبة في أماكن العمل مع موديلات طبيعية أو رقمية موجودة على شاشة جهاز الكمبيوتر، وهم يعملون معاً ليتوصلوا إلى وضع التصاميم المطلوبة، بينما يتنقل المدرس في مابينهم وهو يدلي بتعليقات مشجعة أو ناقدة أحياناً؛ وفي كلية الأعمال يأتي الطلبة إلى الصف وهم مستعدون لمناقشة حالة متعددة الأوجه، ومع إدراكهم بأن المعلومة قد تكون غير مكتملة بالضرورة، فإن عليهم رغم ذلك أن يوصوا بسلسلة من الخطوات التي ربما تقود إلى إنقاذ وتقدم أو تدمير فرعٍ ما أو حتى شركة برمتها. ولا تستحوذ أي من هذه اللقاءات التعليمية وبأمانة تامة، على مايمكن أن يحدث بشكلٍ يومي حين يصبح الطالب محترفاً، إلا أنه يُعتقد أن هذه الاختبارات تشكل أفضل استعداد ممكن للعمل. ولاشك بأن نسبة متزايدة من التعليم سوف تطبق في المستقبل عن طريق أشياء مقلدة زائفة، أو حقائق مفترضة أخرى.

وتدل أصول التعليم المميزة أن حياة المحترف ليست مرادفة لحياة الطالب الشاب. ولكي تكون أصول التعليم هذه فعّالة، فإنه يتوجب على كل من الطلبة والمدرسين أن يعملوا على مستوىً مختلف تماماً عن ذاك الذي يتم إتباعه عادة في سنوات ماقبل الدراسة المهنية. أي إنّ على الطلبة أن ينظروا إلى المعلومة ليس باعتبارها هدفاً بحد ذاتها أو باعتبارها نقطة استناد ينتقلون منها باتجاه أنواع متقدمة أكثر من المعلومات «لقد اخترت دراسة القسم الأول من مادة الجبر استعداداً لدراسة القسم الثاني منها» ولكن باعتبارها بالأحرى وسيلةً لاكتساب خبرةٍ أفضل اطلاعاً. ويجب على المدرسين من ناحيتهم ـ فيما هم يتصرفون إلى حد ما، كمدربين ـ أن يوفروا تغذية إرجاعيةً لقدرات طلابهم من أجل اكتساب العادات المميزة لعقل وسلوك المحترف. وبما أن الامتحانات أو التغذية الإرجاعية تركز على المعلومة الحقيقية، فإن الطالب ربما يكون مستعداً تماماً ليغدو نمطاً معيناً من الأستاذ الجامعي، ولكن ليس محترفاً مزاولاً للمهنة.

إنني في هذا الكتاب، أتحدث قليلاً عن المهن التقليدية أو الأعمال التجارية. ولابد لي من أن أؤكد مع ذلك على أن كل واحدةً منها ـ من نسج السجاد إلى إصلاح الدارات الكهربائية ـ تقتضي معرفة اختصاص واحد على الأقل. وطالما تستمر خدمة شخصية أو لمسة شخصية في أن تحظى بالتقدير، فإن هذه الاختصاصات والمعارف سوف تؤمن مستوى معيشياً جيداً لأولئك الذين أتقنوها؛ غير أن تركيزي هنا ينصب على الاختصاصات العلمية التي على المرء أن يحوز عليها مع حلول نهاية فترة سن البلوغ، وعلى الاختصاص المهني الواحد أو الاختصاصات الأكثر المطلوبة ليكون عضواً منتجاً في المجتمع.

كيف تجعل العقل متخصصاً

لقد صاغ المدرسون، على مدى سنوات، أساليب عدة لينقلوا المعارف من خلالها إلى العقول الشابة، والواقع، فإنه ما من طريقة أخرى يمكننا من خلالها أن نستمر في الحصول على إمداد ثابت من العلماء، علماء الرياضيات، الفنانين، المؤرخين، النقاد، المحامين، المديرين التنفيذيين، الإداريين وأصناف أخرى من المثقفين والمحترفين. فتدريب الاختصاصين يتم عبر تعريف المصالح المشتركة والمواهب («أنت لديك الموهبة لتصبح عالماً/مؤرخاً/ناقداً/أديباً/ محامياً/ مهندساً/مديراً تنفيذياً»)؛ وتكوين أساليب التفكير («إليك كيف نعالج موضوع إثبات نظرية من هذا النوع») والإنجاز الناجح لبعض الوظائف المميزة («إنه تحليل جيد للقصيدة رقم 23، لنرى ماإذا كان باستطاعتك أن تعطي شرحاً مماثلاً للقصيدة رقم 36»)، وبتوفير تغذية راجعة مفيدة وفي حينها حول الجهود التنظيمية الاختصاصية السابقة («لقد قمت بعمل جيد بالفعل، قيامك بتحليل تلك المعطيات، ولكن في المرة القادمة، فكر بعناية أكثر في الجوانب المحددة لشروط وظروف التحكم، قبل أن تبدأ التجربة» ـ أو في حالة كلية الأعمال «عليك أن تدرك أن البيانات ربما تكون قد أرسلت بحيث تجعل مديراً معيناً يبدو كفؤاً»)، وبالمرور عبر أوضاع واختبارات صعبة في سبيلك إلى أن تصبح استاذاً بارعاً في الاختصاص «لقد تعلمت الآن كيف تكتب مقدمة جيدة للقصة، العمل التالي هو أن تقوم بترتيب الفقرات للإبقاء على الأفكار الهامة حتى وإن اضطررت إلى تقسيم القصة إلى جزأين».

غير أن معظم الشباب لن يقوموا بدخول صفوف اختصاص محدد واحد، وهكذا فإن المربين يواجهون خياراً أمامهم، لا تعلمهم الاختصاص على الإطلاق؛ قم بتعريفهم على حقائق الموضوع، ودعهم يعتنون بأنفسهم أو اجهد على الأقل لمنحهم الشعور ـ «تجربة نقطة البداية» بلغة ديفيد بيركنز[3] ـ بما يكون عليه الأمر لدى التفكير بأسلوب متخصص.

إنني أعتقد أنه أمر أساسي بالنسبة للأفراد مستقبلاً أن يكونوا قادرين على التفكير بطرق تميز الاختصاصات الدراسية الرئيسية. وعلى المستوى الذي سبق دخول الكلية فإن لائحتي القصيرة الخاصة تشمل العلوم، الرياضيات، التاريخ، وعلى الأقل نموذجاً واحداً من الفنون (مثل رسم الأشكال، العزف على آلة ما، أو كتابة مسرحياتٍ من فصل واحد). وأنا أختار هذه الاختصاصات لأنها تشكل مداخل، فعلم واحد يقدم طرقاً مستخدمةً في عدة علوم، ومجموعة من دروس التاريخ تفتح الأبواب أمام مجالٍ من العلوم الاجتماعية، وشكل واحد من الفن يسهل الولوج إلى أشكالٍ أخرى. وفي حال افتقروا إلى مثل هذه الفطنة المتخصصة فسوف يكون الطلاب معتمدين كلياً على الآخرين فيما هم يحاولون أن يكّونوا آراءً حول خياراتهم الطبية، وحول المشهد السياسي، الأعمال الفنية الجديدة، التوقعات الاقتصادية، وتربية الطفل، القصص الممكنة للمستقبل، من بين موضوعات أخرى كثيرة. فهذه الأنماط من التفكير سوف تفيد الطلبة تماماً، مهما كانت المهنة التي سوف يلتحقون بها في النهاية. وفي غياب هذه الأنماط من التفكير فإن الأفراد غير الاختصاصين ربما لا يكونون حتى قادرين على التحقق من أشخاص أو أفكار تعد توجيهيةً بشكل موثوق وتقدم معلومات موثوقة، وقادة رأي موثوقين، وهكذا فإنهم يبيتون ضحية

سهلة للدجالين والديماغوجيين. إن إتقان المهارات الأساسية مطلب ضروري ولكنه ليس مطلباً أساسياً، ومعرفة الحقائق هي زينة مفيدة لكنها التزام مختلف جوهرياً عن التفكير بصورة متخصصة. وطبعاً، حالما يلتحق المرء بالجامعة، وكلية الدراسات العليا، أو مكان العمل، فإن المهنة المقصودة هي التي تقرر الاختصاص ذا الصلة، والاختصاص الفرعي، أو مجموعة الاختصاصات. وتجسد كل من الرياضيات، وهندسة الميكانيك، والإدارة، اختصاصاتٍ مختلفة الحقائق والأرقام، وهي زينات مرغوبة إلا أن تركيبة الاختصاصات وآلياتها هي أشجار الميلاد التي عليك أن تعلق عليها هذه الزينات.

كيف نحقق عقلاً اختصاصياً؟ سواء كان في ذهن المرء اختصاص التاريخ، القانون، أو الإدارة فإن هناك خطوات أربع أساسية لتحقيق ذلك:

1 - عرّف المواضيع أو المفاهيم الهامة فعلاً والموجودة ضمن الاختصاص ـ سوف يكون بعضها هو المحتوى ـ مثلاً: طبيعة الجاذبية الأرضية، المقومات الأساسية لحرب أهلية، صعود الرواية، قانون العقوبات للولاية التي يقيم فيها المرء، قوانين العرض والطلب، وسيكون بعضها منهجياً: كيف تعد تجربة علمية؟ كيف تفهم وثيقة أصلية من الماضي تم إثبات صحتها، كيف تحلل قصيدة لشيكسبير؟ أو نموذجاً لمقطوعة موسيقية، أو لوحاً حجرياً مضلعاً يحمل رسوماً من العصور الوسطى، أو قراراً حديثاً اتخذته المحكمة العليا الأميركية، أو بياناً للميزانية.

2 - اقضِ قسماً كبيراً من الوقت في متابعة هذا الموضوع، فإذا كان يستحق الدراسة فإنه يستحق الدراسة بشكل متعمق، وعلى مدى فترة ملحوظة من الزمن، مستخدماً مجموعة متنوعة من الأمثلة، والأساليب التحليلية.

3 - عالج الموضوع بعدة طرق. فهنا هو المكان حيث يستفيد تعليمٌ يهدف إلى تحقيق فهم اختصاصي من تنوع الأساليب التي يمكن بها للفرد أن يتعلم. ومن المرجح أكثر أن يتم فهم أيّ درس إذا ما تمت مقاربته من خلال أفكار مشتركة متنوعة؛ وبإمكان هذه أن تشمل قصصاً، وشروحات منطقية، مناظرة، حواراً، فكاهة، مسرحية متعددة الأدوار، رسوماً تصويرية، فيديو أو عروضاً سينمائية، وتجسيد الدرس قيد البحث في أفكار، و تصرفات، ومواقف شخص محترم.

وهنا، بالمناسبة، هو المكان الذي يلاقي فيه نوع واحد من العقل ـ العقل الاختصاصي ـ نظريتي الخاصة بالذكاء المتعدد أو بالمقدرة العقلية المتعددة. وفي حين ربما يقوم اختصاص معين بإعطاء الأولوية لنوع واحد من الذكاء على الأنواع الأخرى، فإن المعلم الجيد سوف يعتمد بصورةٍ ثابتة على عدة ملكات عقلية في غرس مفاهيم واستيعاب عملياتٍ رئيسية، فدراسة الهندسة المعمارية ربما تسلط الضوء على الذكاء الفراغي الخاص بالمكان أن استاذاً كفؤاً للتصميم المعماري ربما يؤكد بالفعل ويستخدم وجهات نظرٍ لها علاقة بالمنطق والطبيعة والعلاقات المتبادلة بين الأشخاص.

وتحقق مجموعة متنوعة من الأفكار المدرجة هدفين هامين. فقبل كل شيء، يكون المدرس مؤثراً في عدد أكبر من الطلاب؛ لأن بعضهم يتعلم بشكلٍ أفضل من خلال رواية القصص، وبعضهم الآخر من خلال إجراء نقاش، ومن خلال الأعمال الفنية أو من خلال التماهي مع صاحب مهنةٍ بارع. ثانياً: إن مثل هذه المقاربة تظهر كيف يكون عليه الفهم الحقيقي؛ فأي فرد لديه فهم عميق لموضوع ما أو طريقة ما يستطيع التفكير فيها بأساليب مختلفة. وبصورة معاكسة فإن الفرد يظهر حدود تفكيره الراهن عندما يكون قادراً فقط على صياغة مفهوم لموضوعه بأسلوب وحيد، ولا يستطيع المرء أن يكون اختصاصياً بدون وجود سرعة بديهة، في صياغة مفاهيم كهذه. وكما سوف أناقش في الفصول التالية، فإن الطرق المتعددة للتفكير في موضوع ما، هي أيضاً ضرورية من أجل العقلين التركيبي والإبداعي.

4 - والأكثر أهمية، أقم «عروضاً للذكاء» وامنح الطلاب فرصاً وافرةً ليظهروا مقدرتهم على الفهم في ظل أوضاعٍ مختلفة. ونحن عادة ما نفكر في الفهم باعتباره شيئاً يحدث داخل العقل أو الدماغ ـ وهو كذلك طبعاً بالمعنى الحرفي ـ ومع ذلك فلا الطالب ولا المدرس، ولا المعلم ولا المتمرن يمكنه أن يتحقق مما إذا كان الفهم حقيقياً، ناهيك عن كونه قوياً، مالم يكن الطالب نفسه قادراً على استخدام ذلك الفهم المفترض علناً من أجل توضيح مثال ما لم يكن معروفاً حتى الآن؛ وعلى كل من المدرس والطلبة أن يجهدوا من أجل ممارسة مقدراتهم الراهنة على الإدراك. ولابد أن يتضمن ذلك الكثير من التدريب، وتمرينات تشكيلية

مع تغذية راجعة مفصلة حول المكان الذي يكون فيه الأداء كافياً، وأين يكون ناقصاً، ولماذا يكون ناقصاً، وما الممكن عمله من أجل تحسين الأداء.

لماذا الحديث عن عروض الذكاء؟ فطالما أننا نمتحن الأشخاص فقط في مشكلات كانوا قد تعرضوا لها سابقاً، فإننا لا نستطيع ببساطة أن نتحقق مما إذا كانوا قد فهموا حقاً، وربما كانوا قد فهموا، غير أنه من المرجح أيضاً أنهم يعتمدون فقط على ذاكرة جيدة. وإن الطريقة الموثوقة الوحيدة لتحديد ما إذا كان الفهم قد تم تحقيقه بالفعل هو طرح سؤال جديد أو أحجية جديدة ـ واحدة لم يكن بالإمكان تدريب الأفراد عليها ـ ورؤية كيف تجري الأمور معهم. إن فهم طبيعة حرب أهلية لا يعني معرفة تواريخ الصراعات الأميركية التي شهدها القرن التاسع عشر أو الصراعات الإسبانية التي شهدها القرن العشرين، إنه يعني تقدير ماإذا كانت معارك فييتنام في الستينيات، أو نزاعات رواندا في التسعينيات يجب أن تعد أمثلة على الحروب الأهلية، وإن لم تكن كذلك، لم لا؟ إن معرفة كيفية التصرف في أزمة عمل لا تعني عرض ما فعلته شركة جنرال موتورز منذ خمسين عاماً، إنها تعني امتلاك آلية مفاهيم وإجراءات في موقعها الصحيح حتى يستطيع المرء أن يتصرف بشكل مناسب في حال حدوث طفرة مفاجئة في الاعتدال بين مستهلكي إنتاج المرء، أو هبوط غير متوقع في الأرباح. وعندما يسخر النقاد من كليات الأعمال باعتبار أنها تفرط في

اعتماد الأسلوب الأكاديمي فإنهم يقصدون عادةً أن الاستعمالات النهائية للمعرفة التي جرى تخزينها ليست واضحةً، فالطلبة لا يتم إجبارهم على التوسع في تفسير أو تكييف المعرفة التي حصلوا عليها من الكتاب أو المحاضرة أو المناقشة، وهنا يكمن، باختصار، السبب الذي يجعل معظم المقاييس الموحدة للتعليم، ذات فائدة ضئيلة؛ إنها لا تكشف ما إذا كان الطالب يستطيع بالفعل أن يستفيد من المادة الدراسية ـ مادة الموضوع ـ حالما يخطو خارجاً. وهنا يكمن السبب الذي يجعل التدريب التقليدي الخاص بالحِرَف يتطلب وجود عمل متميز أو نموذج بلغ أوجه قبل أن يتمكن العامل الذي أنهى تدريبه من الارتفاع إلى مستوى المعلم.

ويستطيع المرء، دون ريب، أن يحقق إنجازاً كبيراً جداً في احتياجه لعروض الذكاء. وأنا قليلاً ما أوافق على التقنيات الحالية الرائجة للمقابلات التي تجري بشأن الحصول على وظائف، حيث المطلوب من المرشحين لها أن يتوصلوا إلى إعطاء أجوبةٍ إبداعيةٍ مفترضة في ظل ظروف ضاغطة. وما لم تكن الوظيفة قيد البحث تتطلب من الموظفين أن يتوصلوا إلى تسمية عشر علامات تجارية خلال دقيقتين، أو أن يفهموا كيف يشعلون مصباحاً كهربائياً بواسطة بطاريةٍ وسلك، فإنه من المرجح أكثر أنّ مثل هذه العروض سوف تقوم بالتمحص في الكلام المرتجل بدلاً من تعريف الاختصاصي المتعمق، أو الإبداعي الحقيقي.

أخيراً نصل إلى التفسير الخاص بالأمثلة التي توضح كيفية حدوث الأمر في الواقع والتي جرى تعريفها في بداية الفصل. وربما ينجح الطلاب في مواد سبق أن اطلعوا عليها؛ وهم يفشلون عندما يطلب منهم تقديم شرحٍ مطول عن أمثله ما لم تكن واردة، إذا جاز التعبير، في نص الكتاب أو الواجب المدرسي. وهكذا، ومع تذكر هذه الأمثلة ذات الدلالة، فإننا نطلب من طلاب الفيزياء أن يتنبؤوا بما سيحدث لأشياء معروفة عندما تطلق في الفضاء الخارجي في البداية، وعلى مدى فترة محددة من الزمن، أو أننا نطلب من طلبة التاريخ أن يجروا حواراً في ما بينهم بشأن ماهية القضايا التي تتسبب في اندلاع حرب أهلية في جمهورية الشيشان، أو لشرح الأسباب التي تحرض على شن هجوم إرهابي جديد؛ أو أننا نطلب من طلبة الآداب أن يقوموا بتحليل مقاطع شعرية لشاعر نابغة تم اختياره مؤخراً لمنحةٍ تقديرية خاصة، أو أن يقوموا بنقد مسرحية كتبت حديثاً وتدور حول أنطوني وكليوباترا؛ أو أن نطلب من طلاب الطب أن يحددوا دواءً لعلاج سلالة جديدة من فيروس مرض الأنفلونزا، جرى اكتشافها حديثاً، أو أن نطلب من أولئك المسجلين في كلية الأعمال أن يوصوا بخطة للتحرك خاصة بشركة خطوط جوية جرى العمل على تحسين وضعها السيء ويهددها فجأة إضراب محتمل يؤدي إلى إضعافها. لا حاجة هناك للطلبة للاستجابة لتنفيذ المهمات الصعبة بإسلوب الاختصاصي المميز ـ ذلك أن العمل الفذ يستغرق سنوات لإنجازه. ولكن إذا كانت ردودهم غير متميزة أساساً عن تلك الخاصة بالأشخاص الذين لم يدرسوا المواضيع المقررة مطلقاً ـ وإذا كان الأسلوب الذي يعالجون به المشكلة يظهر حقاً القليل من الأسلوب الاختصاصي أو عدمه ـ فعلينا عندها أن نواجه الإمكانية التي

لاتبعث على الارتياح بأن معرفة الحقائق ربما ازدادت دون حدوث زيادة وثيقة في الثقافة الاختصاصية الرفيعة.

إن لغياب التفكير الاختصاصي أهميته. فبتجريدهم من هذه الأساليب المتطورة من التفكير يظل الأفراد غير مدربين أساساً - لا يختلفون في الحقيقة عن الأفراد غير المتعلمين - بالنسبة لطريقة تفكيرهم في العالم الحسي، والعالم الأحيائي (البيولوجي)، وعالم الكائنات البشرية، وعالم الإبداعات الخيالية، وعالم التجارة، وهم لم يستفيدوا من التقدم الحقيقي الذي تحقق عن طريق أشخاص متعلمين في بضعة آلاف من السنوات السابقة؛ وبرغم أنهم ربما يرتدون أزياء شائعة بارتياح، ويستخدمون لغةً عصرية خاصة، فإن الطلبة غير المتخصصين محصورون بشكل أساسي داخل المساحة الذهنية ذاتها كالبرابرة. وهم ليسوا قادرين على فهم ما يقال عن الأحداث الراهنة، والاكتشافات العلمية الحديثة، أو الإنجازات التكنولوجية الفذة، التقنيات الرياضية الجديدة، الأعمال الفنية الجديدة، صيغ التمويل الجديدة، والتعليمات البيئية الجديدة، وبالتالي، فإنهم لن يكونوا قادرين على امتلاك آراء مطلعة على أحداث اليوم، السنة، والقرن. هم يشعرون بالاغتراب والغباء أو - وبنفس القدر من السوء - يشعرون بالاستياء، والعدائية، وحتى بالكراهية إزاء أولئك الذين يبدون حقاً أنهم قادرون على تحقيق قدرتهم على الفهم بأسلوب متخصص.

غير أنك ربما ترد بحجة معاكسة مفادها أن الأشخاص الذين يفتقدون الفهم المتخصص بإمكانهم مع ذلك التأقلم مع الحياة اليومية بناء حياةً محترمة لائقة، وربما حياة رائعة مثيرة للإعجاب. إنني لن أقوم بتفنيد

هذا الرد الخاطف (أنا أقرأ المجلات التي تغطي أخبار المشاهير أيضاً، رغم أن ذلك يحدث، كما تفعل أنت، فقط عند منضدة دفع الحساب في متاجر السوبر ماركت) ومع ذلك فإنني سوف أضيف بأن مثل هؤلاء الأشخاص يكونون معتمدين تماماً على الآخرين عندما يجب عليهم أن يتخذوا قرارات بشأن صحتهم، أو رخائهم، أو أن يقترعوا بشأن مواضيع لها أهميتها بالنسبة لعصرهم. وإضافة إلى ذلك، تتناقص أكثر فأكثر المناصب التي يمكن للمرء أن يحقق تقدماً فيها بدون وجود بعض التعقيد في التفكير العلمي، الرياضي، المهني، التجاري و/أو الإنساني على الأقل. فالاختصاصات تسمح لك بأن تحقق النجاح في مكان العمل.

رد معاكس آخر: كل التفكير التخصصي رائع ومفيد، ولكن ـ وفي غياب الحقائق، والأرقام، وأنواع أخرى من المعلومات ـ لا يستطيع المرء استخدامه في الواقع. وهذا الرد أيضاً يخفي بعض الحقيقة. فنحن نحتاج بالفعل إلى معرفة بعض الأشياء، ونحترم بشكل لائق الأشخاص الذين يمتلكون الكثير من المعرفة طوع بنان تفكيرهم، إلا أن هنالك اعتبارين آخرين مهمين يتفوقان على كمٍ من الحقائق، فأولاً، وفي هذا الزمن المليء بمحركات البحث، والموسوعات الحسية والافتراضية الموجودة في كل مكان، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة والتي تزداد فعاليةً، فإن كل المعلومات المطلوبة أو المرغوبة يمكن استردادها بصورة فورية تقريباً. وكما أن الكتاب جعل من ذاكرة مصورة، رفاهيةً ما، فإن أجهزة الكمبيوتر الحالية تجعل الحفظ القسري أقلَّ أهميةً. وإذا كان المرء يعتقد أنه أمر مرغوب للأفراد أن يحفظوا الخطابات أو الأشعار أو الألحان، فإنه يجب

إنجاز مثل هذا التمرين إكراماً له («إنه جميل، إنه يبعث على الارتياح») وليس من أجل الهدف الوهمي الخاص بتحسين المقدرة العامة على حفظ الأمور في الذاكرة.

ثانياً: في سياق امتلاك مقاربة متخصصة إزاء المواضيع الهامة المترابطة، فإن الأفراد سوف يختارون بالفعل معلومات مفيدة: المواقع والمسافات ذات الصلة بالكواكب الأخرى، والأرقام والأحداث الهامة لحرب أهلية، والصور الأدبية التي استخدمها شكسبير وبيرانديللو لابتكار شخصيات قوية وجو مسرحي متوتر مثير، اللوائح التنظيمية للشركات الكبرى وهويات أولئك الذين يقيمون فيها. علاوة على ذلك فإن «معرفة الجوهر» هذه أو «المعرفة الثقافية للقراءة والكتابة» سوف تكونان كلاهما أكثر ترسخاً وأكثر مرونةً لأنه تم الاستحواذ عليهما في سياق ذي معنى؛ وهو ليس مجرد جزء من نظام قسري لحفظ لائحة شخص آخر في الذاكرة.

ويبقى هناك في النهاية سبب أكثر أهمية بكثير للفهم المتخصص. ذلك، لأنه كمعظم التجارب الحياتية البارزة (من النشوة إلى حب الخير والإحسان) فإن تحقيقها يولد رغبةً للحصول على المزيد. وحالما يفهم المرء بشكل جيد مسرحية معينة، أو حرباً معينة، أو مفهوماً معيناً مادياً أو إدارياً،أو له علاقة بالعلوم الطبيعية، فإن الرغبة الفطرية تكون قد استثيرت من أجل تحقيق فهم إضافي أعمق، ومن أجل ممارسة سلوكيات و أداء عروض واضحة يمكن من خلالها إظهار قدرة المرء على فهم الآخرين وفهم الذات. والواقع فإنه ليس من المرجح مستقبلاً أن يقبل الشخص الذي يفهم بحق، بالأمور المفهومة بشكل سطحي فقط.

وبدلاً من ذلك، وباعتباره قد أكل من شجرة الإدراك، فمن المرجح أنه أو أنها ستعود إلى هناك بشكلٍ متكرر من أجل تغذية فكرية تحقق إشباعاً أكثر على الدوام.

وقد قمت في تأكيدي على أهمية ـ عدم قابلية الاستغناء عن ـ التفكير التخصصي، بالاستحصال على أمثلة من طلبة في التعليم ما قبل الجامعي أو كلية الآداب الإنسانية. والحقيقة فإن هذه هي المواقع الملائمة للسيطرة المبدئية لأساليب التفكير في العلوم، الرياضيات، التاريخ، والفنون. وأنا أؤيد الحقيقة القائلة بأنه لدى اتخاذ قرارات بشأن قبول الطلاب، فإن العديد من المدارس المهنية تعطي وزناً أكبر للنجاح في هذه المقررات أكثر مما تفعل بالنسبة للمقررات الدراسية التي تسبق دراسة القانون، الطب، إدارة الأعمال، أو الهندسة. وعلى أية حال فإن هدف المدرسة المهنية هو تدريبك على مهنة معينة. وأفضل إعداد لذلك هو ذاك الذي يصبح فيه عقل المرء متخصصاً في النواحي التعليمية الرئيسية من التفكير.

وفيما ينتقل المرء إلى التدريب المهني، سواء في كلية الدراسات العليا (كما في الحقوق أو الطب) أو لتعلم مهنة وفق أساليب عالية المستوى (كما يحدث في العديد من الشركات الاستشارية، ودور النشر أو الصحافة) فإن اللهجة الاختصاصية تتغير. وبوجود تعليم أقل اعتماداً بكثير على القرائن والمضمون ـ فإن هناك امتحانات أقل بكثير تعتمد ببساطة على القراءة وعلى المحاضرات: ويتم إلقاء دفع المرء تدريجياً أو بخشونة في عالم يشبه على نحو أوثق عالم المهنة وربما نقول إن التركيز قائم الآن على التخصص أثناء العمل. ولا يفيد فقط أن تدرك أن المحامي أو المهندس أو المدير يفكر بطريقة مختلفة؛ وإذا ماوضع المرء في مكان المحامي، المهندس، أو المدير

فلا بد له من أن يتصرف بطريقة مختلفة كذلك. فالتفكير والفعل أمران متحالفان بشكل أوثق من أي وقتٍ مضى، وأولئك الذين هم غير قادرين على اكتساب المهن المتميزة، أو بتعبير دونالد شون، أن يصبحوا «أصحاب مهن تأمليين»[4] فإنه يجب إزاحتهم من المهنة ـ أو إذا ما سمح لي أن أسجل ملاحظة مفحمة، يجب أن يتم تشجيعهم ليصبحوا أساتذة جامعات.

ربما كان باستطاعة المرء في فترة ما من الزمن الماضي، أن يحصل على شهادته المهنية ثم ينساب منطلقاً بنجاحاته للسنوات الثلاثين أو حتى الخمسين التالية. أنا لا أعلم أية مهنة ـ من المدير إلى الوزير ـ مازال ينطبق عليها هذا الوصف. والواقع، كلما اعتبرت المهنة أكثر أهمية، وكلما كان المنصب الذي يتولاه الفرد ضمن تلك المهنة أعلى، كان مهماً الاستمرار في تعليم المرء بالمعنى الحرفي تماماً، ويتحقق التعليم مدى الحياة أحياناً في دورات رسمية وعلى الأغلب أكثر في ندوات غير رسمية تعقد في الأمكنة الهادئة التي يلجأ إليها المديرون التنفيذيون طلباً للراحة، وفي إجراء حوارات على مستوى عالٍ، وفي قراءة قصص عن الحرب، وحتى في قراءة كتب مثل هذا الكتاب. ويشمل التدريب المتخصص، إلى حد ما امتلاك مهارات جديدة ـ مثلاً مهارات مرتبطة بابتكارات تكنولوجية أو مالية؛ غير أن هناك ـ وبالأهمية ذاتها ـ المستويات الجديدة والأعلى للفهم ضمن الاختصاصات حسبما جرى تشكيلها عادة. وهكذا فإن العالم أو الباحث يتوصل إلى فهم الطرق المختلفة التي يتم من خلالها تطوير ونشر معرفة جديدة، ويتوصل المدير التنفيذي إلى أن يفهم أيّ المقدرات الإدارية مطلوبة من أجل أمكنة معينة، أيهما نوعي أكثر، وكيف يجب على القيادة أن تتكيف مع الأوضاع المتغيرة في مجال الإعلام أو عالم التجارة. وبإمكان

المرء أن يحاول تعليم هذه الأفكار في كليات مهنية، ولكنها سوف لن تفهم بصورة جيدة تماماً في معظم الأحوال. وبإمكاننا أن نقول إن هذه تؤلف المنهاج الدراسي التخصصي لحياةٍ لاحقة.

النوع الآخر من الاختصاص

إن ذلك يقودنا إلى المعنى الآخر للتخصص والذي هو على نفس القدر من الأهمية. فالفرد متخصص إلى حد أنه امتلك العادات التي تسمح له بأن يحقق تقدماً ثابتاً، والمهم ألا يتوقف في إتقان مهارة، أو حرفة، أو مجموعة من المعارف، إننا نميل في ما يخص الأطفال الصغار إلى التفكير في الاختصاص بالنسبة للألعاب الرياضية والفنون، والطفل الذي تم تخصيصه بذلك المعنى يعود إلى ملعب كرة السلة، أو كرة المضرب كل يوم ويتدرب على خطواته، أو للانتقال إلى مجال الفنون، فمثل هذا الطفل أو الطفلة تعمل بثبات لتحسين عزفها على آلة الكمان أو الكتابة بخط اليد، أو حركات ثني الركبتين في رقصة الباليه التي تؤديها. وهناك على أية حال دلالة ذات أهمية مماثلة للاختصاص توجد ضمن السياق التعليمي. فطالبة المرحلة الابتدائية التي اختصت في هذا الشأن تتدرب على القراءة وعلى العمليات الحسابية أو الكتابة كل يوم (حسناً ـ بإمكانها أن تأخذ أيام آحاد بديلة إجازة!) وطالبة المرحلة الثانوية تعمل بإخلاص على تجاربها المخبرية العلمية، وبراهينها الهندسية، أو تحليلها للوثائق المكتوبة والمصورة المأخوذة من مادة التاريخ. وعندما كنت طفلاً تدربت للعزف على لوحة مفاتيح البيانو في فترة بعد الظهر من كل يوم؛ وأنا أعود الآن وبانتظام ثابت مماثل إلى لوحة مفاتيح جهاز الكمبيوتر كل مساء،

وسواء كانت تلك الأشكال من الاختصاصات مترابطةً بشكل متكامل أم لا، فإن ذلك يظل امراً قابلاً للجدل. وعلى الرغم من أمنيات أولياء الأمور، والمربين، وبعض علماء النفس، فإن بمقدور الأفراد أن يكونوا متخصصين في مجال واحد وغير متخصصين بشكل ملحوظ في غيره من المجالات.

وقد أكد الكتّاب الأوائل الذين تناولوا موضوع التعليم على أهمية التمرين اليومي، والدراسة، والتدريب والإتقان. وعلى خلاف الفهم المتخصص الذي جرى تصويره سابقاً، كان على هذا النوع من الاختصاص أن يناضل بالكاد من أجل احتلال موقع له في المدارس، والحقيقة، فإنه يبدو أحياناً وكأن المراقبين يكيلون المديح لهذا الشكل إكراماً له، ومثل هؤلاء المراقبين يطالبون بإعطاء المزيد من الوظائف البيتية حتى عندما تشير الدلائل إلى ضآلة تأثيرها أو أنها لا تجدي نفعاً في سنوات المرحلة الابتدائية، وهم يمتدحون الطفل الذي يجلس على نحوٍ مطيع في مقعده، ويستشيطون غضباً عندما يجعل الطفل صوت جهاز التلفاز أو القرص المدمج (C.D) يدوّي، أو عندما يرفض إخراج كتبه من الحقيبة حتى المساء (أو في الصباح الباكر) قبل الامتحانات النهائية.

إننا نحتاج مستقبلاً إلى شكل من الاختصاص يكون أبعد عن الطقوس وله صفة ذاتية أعمق، فمثل هذا الشخص المتخصص يستمر في التعلم ولكن ليس لأنه تمت برمجته لقضاء ساعتين في الليلة في سبر الكتب. فهو بالأحرى، يستمر في التعلم لتطوير إدراكه الاختصاصي ولسببين اثنين آخرين: (1) هو يدرك أنه بالنظر إلى وجود تراكم في المعلومات، ووجود معرفة وطرق جديدة فلا بد من أن يصبح طالباً مدى الحياة. (2) لقد توصل إلى الاستمتاع ـ والحقيقة فقد أصبح مولعاً ـ بعملية التعلم عن العالم.

ولابد لهذا الحافز من أن يكون ظاهراً على حد سواء لدى المدير التنفيذي الذي يجازف بالذهاب إلى أماكن غريبة، ويهتم بالمؤسسات متخلياً عن الفرصة لممارسة رياضة التزلج على الثلج، الغوص، أو ممارسة رياضة الهوكي؛ ولدى الطبيب الذي يبحث بانتظام في عدة مواقع على الإنترنت والصحف اليومية التي تنشر موضوعات مكرسة لاختصاصه. وكما قال أفلاطون منذ سنوات عديدة خلت «نحن نحتاج، من خلال التعليم، إلى مساعدة الطلاب على إيجاد المتعة في مايجب عليهم أن يتعلموه».

الاختصاص ماضٍ في الانحراف

إنني أركز في أغلب الأحيان لدى التفكير في العقول الخمسة، على كيفية رعاية كل واحد منها، ومع ذلك فإنه من المفيد أن نتذكر أن كل مقدرة نفسية لديها شكلها المنحرف. وأنه لأمر جيد أن تكون حذراً، ومن غير المرغوب فيه أن تكون متملكاً، ملزماً. إنه لأمر رائع أن تجرب حالة «الانسياب»، غير أنه لابد للمرء من أن يجرب تلك الحالة الخارقة للعادة انطلاقاً من الأفعال الإبداعية والتي تكون بناءة، وليس انطلاقاً من تلك التي تكون إجرامية، خطرةً أو حمقاء.

ولابد من تسجيل عدد من الملاحظات التحذيرية في مايتعلق بالعقل المتخصص. وكبداية فإن كل اختصاص لديه أشكاله المبالغ فيها: فنحن جميعنا نروي الطرائف عن المحامي الذي يحضر معه حججه القانونية إلى مائدة المطبخ، وملعب كرة السلة أو غرفة النوم، وهناك اختصاصات معينة قد يحدث أنها تسيطر على الحوار بصورة غير مؤاتية. فمنذ خمسين عاماً كان ينظر إلى السلوك بشكل رئيسي من خلال عدسة نفسية تحليلية، وفي

هذه الأيام، يمارس علم النفس التطوري ونظرية الخيار العقلاني تأثيراً مبالغاً فيه في مدارس التدريب المتخصص وفي الشوارع. ويحتاج الأفراد لأن يكونوا مدركين لحدود الاختصاصات المتقنة، متى يعتمدون عليها ومتى يقومون بتعديلها أو إهمالها، فامتلاك أكثر من مهارة اختصاصية واحدة شيءٌ إيجابي هنا. ويستطيع المرء مثلاً أن يفكر في عمل فني من وجهات نظر متعددة تتراوح ما بين كونها جمالية، لها علاقة بسيرة ذاتية، إلى تجارية. وطبعاً من المهم ألا نخلط وجهات النظر هذه ببعضها البعض، أو أن نستحضر واحدةً عندما يكون ذلك غير مناسب بشكل جلي في سياق معين.

هل من الممكن أن نكون اختصاصيين أكثر مما ينبغي؟ إنني كشخص من أصول ألمانية (ويهودية) ميال إلى أن أجيب بـ«لا» إن لم يكن «Nein» بالألمانية. أنا أعتقد فعلاً أن بمقدور المرء أن يصبح متحصناً في اختصاص ما بشكل أعمق دائماً، وأن عمقاً أكبراً يمكن أن يكون مفيداً لعمل المرء. غير أن المرء يرغب في تفادي اثنين من المخاطر. فقبل كل شيء لايجب أن يتم السعي وراء الاختصاص بشكل استحواذي أو إلزامي إكراماً له. وفهم المرء للقانون يجب أن يتعمق لأن مثل هذا العمق تنتج عنه قدرة على الإدراك ومتعة. فمجرد قراءة حالة كل قضية منشورة واستعراض معرفة المرء بها، هو علامة على عدم النضج وليس علامةً على وجود منطق أو تقدير سليم. ثم لابد للمرء أيضاً من أن يظل مدركاً دوماً بأنه من غير الممكن أن يكون ضليعاً تماماً في موضوع ما من وجهة نظر اختصاصية واحدة. وعلى المرء أن يظل متواضعاً إزاء القوة أو النفوذ الذي تم اكتسابه من اختصاص واحد، أو في الحقيقة، حتى من عدد وافر من الاختصاصات. فالمناهج يجب أن تكون أدوات وليست قيوداً.

سمعت مؤخراً بأطفال عباقرة أو أطفال معجزة يعزفون على البيانو لمدة سبع، أو ثماني ساعات، وربما أكثر يومياً. وتتم مداورتهم أحياناً للقيام بذلك من جانب أولياء أمور أو أساتذة طموحين بشكل زائد عن الحد. وهم يريدون أحياناً وبشكل مثير للإعجاب الإبقاء على نظام كهذا بأنفسهم؛ ويمكن لمثل هذا الانغماس أن يكون له ما يبرره على مدى فترةٍ قصيرة من الزمن وربما لايتسبب في أي ضرر، ولكن مثل هذا الروتين الخنوع يدل على غياب بعد آمن أو مسافة أمان في مايمكن للانغماس المتخصص أن يحصل عليه أو ما لا يمكنه أن يحصل عليه، وما قد تكون عليه التكاليف البعيدة الأمد.

كان أرتور روبنشتاين أحد أعظم عازفي البيانو على الإطلاق (حوّل اسمه في النهاية إلى الإنكليزية ليصبح آرثر) وعندما كان شاباً كان روبنشتاين يعد معجزة. وكمعظم الأشخاص الذين لديهم مواهب خارقة فقد عمل بجد على حرفته. وحالما أن أصبح مشهوراً على نطاق عالمي ـ تم تكريمه حيث كان يسافر ـ توقف عن العمل في حرفته بانتظام كافٍ ومثابرة ودأب. وقد استخلص من تفحص ذاتي صريح لدوافعه وأفكاره صورة تدعو للاكتئاب:

> لابد لي من أن اعترف بأسف، أنني لم أكن فخوراً جداً بنفسي. إن الحياة الخليعة التي كنت أحياها وانشغالي الدائم بالجنس الآخر، والساعات المتأخرة من الليل التي كنت أقضيها مع أصدقائي المفكرين، وفي المسارح، والاستعراضات الفنية، والطعام الدسم عند الغداء وعند العشاء والأسوأ منها كلها انجذابي العاطفي تجاه هذا كله

لم يسمح لي أبداً بأن أركز على عملي. لقد أعددت لحفلاتي الموسيقية مستخدماً مخزوناً كبيراً من الألحان التي كنت قد جمعتها ولكن بدون توفر الحافز لأن أعزف بشكل أفضل وبدون العودة إلى النص، معتمداً كلياً على ذاكرتي الرائعة ومعرفتي المكتسبة بذكاء لكيفية استخدام استعادة أداء بعض المعزوفات مرةً ثانية لإثارة الحضور بإتجاه الطبقة الموسيقية المناسبة لإلهاب الحماس. وباختصار، فإنني لم أتمكن من التباهي بقطعة موسيقيةٍ واحدة عزفتها على نحو مطابق للنص تماماً وبدون بعض العيوب الفنية...لقد أدركت أنني ولدت موسيقياً حقيقياً غير أنه بدلاً من تطوير موهبتي فقد كنت أعيش على رأسمالها(5).

لقد توصل روبشتاين إلى إدراك أنه ليس باستطاعته أن يعيش على هذه الثروة إلى ما لانهاية دون أن يعمل على سد النقص فيها. وكما عقّب قائلاً لأحد معارفه «عندما لا أتمرن لمدة يوم، فإنني أدرك ذلك. وعندما لا أتمرن لمدة ثلاثة أيام، فإن العالم كله يدرك ذلك»(6). وهكذا تخلى عن حياة الترف والانغماس في الملذات، واستقر وأسّس عائلةً، وبدأ بالتمرين على مجموعة من الألحان بانتظام أكثر وتدقيق أكثر. وعلى عكس معظم عازفي البيانو، فقد كان قادراً على العزف أمام الجمهور على مستوى عالٍ خلال أعوام السبعين والثمانين من عمره. وهو يظل مثالاً لشخص كان قادراً في النهاية على أن يزاوج مابين معنيين اثنين للتخصص: إتقان حرفة ما والمقدرة على إعادة تجديد تلك الحرفة من خلال الانكباب المنتظم على العمل على مدى السنين.

إنني آمل أن أكون قد اقنعتك بأنه وبينما تكون العملية شاقة فإن بالإمكان تشكيل عقل متخصص؛ وإن إنجازه يمثل حدثاً هاماً لا غنى عنه في الحقيقة، وللأسف فإن عقلاً متخصصاً لوحده لم يعد يكفي. ويكمن الآن المزيد والمزيد من المعرفة في المساحات أو الصلات القائمة عبر الاختصاصات العديدة. ويتوجب على الأفراد في المستقبل أن يتعلموا كيف يقومون بتركيب وتجميع المعرفة وكيف يوسعونها بطرق جديدة وغير مألوفة.

الفصل 3

العقل التركيبي

«الجحيم هو مكان حيث لاشيء يتصل بلا شيء»
ـ فارتان غريغوريان، مستشهداً بدانتي

تبدأ قصة الكائنات البشرية، وفقاً للعرف الديني المتوارث في الغرب، في جنة عدن، عندما تم إغراء آدم ليتناول أول قضمة من ثمار شجرة المعرفة، وبالنسبة للأجيال التي أعقبت مباشرة قصة آدم كما وردت في الإنجيل، فقد تراكمت المعرفة بوتيرة بطيئة بما فيه الكفاية إلى حد أنه كان بالإمكان توارثها شفهياً (رغم أنها ربما لم تكن كميات بحجم تفاحة) من الآباء إلى الأبناء، نزولاً باتجاه كل جيل لاحق، غير أن البشر يتميزون بحقيقة أنهم يستمرون بتجميع المعرفة بمعدلات متزايدة السرعة. وبالفعل، فإن الكتاب المقدس ذاته يمثل جهداً لتجميع ومقارنة المعرفة الأكثر أهمية التي كانت قد تراكمت حتى تلك المرحلة. وقد مالت المعرفة بشدة بالطبع، باتجاه الرسائل الدينية والأخلاقية.

ومنذ أن امتلكت المجتمعات وعياً ذاتياً بالمعرفة التي كانت قد اندمجت مع بعضها البعض ـ وهو حدث ربما كان قد جرى ربطه بمجيء القراءة والكتابة ـ حاولت بعض الجماعات أن تدون ما كان معروفاً بطرق كانت واضحة ومنهجية وسهلة على الفهم من قبل الجيل التالي. وفي التقليد

العلماني الغربي، كان فلاسفة ما قبل عصر سقراط أول الأشخاص الذين سعوا إلى تنظيم المعرفة الحاضرة، وجاهد من جاء بعدهم (سقراط وأفلاطون، وحتى أرسطو) لتجميع ومقارنة ـ ليس فقط المعرفة الخاصة بكيفية العيش ولكن أيضاً ـ بشكل خاص ـ المعرفة الموجودة عن العالم كما كان يفهم في ذلك الزمن. وتمثل كتب أرسطو ـ الفيزياء، وعلم الماورائيات، الشعر، البلاغة، من بين كتب أخرى ـ المنهاج المدرسي الذي كان قد تم توضيحه بدقة. وليس غريباً أن أرسطو كان معروفاً لمدة ألفي عام تقريباً بـ «الفيلسوف». إلا أن أرسطو لم يكن وحده، حيث هناك صف رائع من الأشخاص الذين يعتمدون أسلوب التركيب في الغرب من أرسطو إلى سانت أوغستين إلى سانت توماس أكنياس (النظير المسيحي لأرسطو من نواحٍ عدة) ومن ثَمَّ إلى الأديب دانتي والموهوب بصورة مذهلة ليوناردو دافنشي، وأيضاً الذين شاركوا في وضع موسوعات القرن التاسع عشر؛ وهناك الميكروبيديا والماكروبيديا الصادران عن الموسوعة البريطانية والأحدث منهما موقع ويكيبيديا الخاص بالقرن الحادي والعشرين. كما يمكن اقتفاء سلالات مماثلة في تقاليد ثقافية رئيسية أخرى.

تُعد المقدرة على حبك المعلومات معاً من مصادر متفاوتة وداخل كلٍ متماسك، أمراً حيوياً في الوقت الحاضر. ويقال إن مقدار المعرفة المتراكمة يتضاعف كل سنتين أو ثلاث سنوات (الحكمة تتراكم افتراضياً على نحو أبطأ!). وتتوسع مصادر المعلومات وتتباين، فيما ينشد الأفراد الترابط والتكامل في مابينها. وقد أكد الفيزيائي موري غيلمان الفائز بجائزة نوبل أن العقل الذي سيكون مرغوباً جداً في القرن الحادي والعشرين سوف يكون العقل الذي يستطيع أن يقوم بعملية التركيب بشكل جيد.

عندما كتبت عن عملية التركيب في مجلة « هارفرد بيزنس ريفيو» تلقيت رسالة تأييد مثيرة للمشاعر من ريتشارد سفيرس، وهو رقيب في البحرية وفيها يقول: «لقد مررت بهذا العذاب، فقد كان تركيب كميات ضخمة من المعطيات، والمعلومات السرية، ووجهات النظر المنحازة، والآراء، وفنون التخطيط والمناورة، ومحاولة الاحتفاظ بصورة كبيرة ذات أفضلية، كان يشكل تحدياً. أنت تشعر به ينسل نحو الأعلى داخل دماغك مثل برد يخدر الأطراف، وأن عليك فقط أن تكبحه، وأن تتمحص الأمور بشكل أسرع، وأن تلازمه. إنه أمر مثير للاستفزاز بالتأكيد، ولكنك إذا ما تدربت عليه فإنك تكتسب أداة مفيدة لصندوق أدوات القيادة[1].

ومع ذلك فإن القوى التي تقف في طريق عملية التركيب هي قوى هائلة. ولقد جادلت في الفصل السابق بأنه من الصعب على معظمنا حتى أن نفكر بشكل منهجي ضمن اختصاص تعليمي واحد أو مهنة واحدة، فهل هناك من عبء أكبر من أن تتقن عدداً من وجهات النظر ثم تجمعها معاً في خليط مفيد! وتزيد من هذه الصعوبة حقيقة أن معرفة الفرد محددة في إطار المجال بشكل رائع: فنحن باعتبارنا أجناساً بشرية، فإننا نميل إلى تعلم مهارات في سياقات أو ظروف معينة وإلى مقاومة ـ أو على الأقل نجد صعوبة في ـ تعميمها الأوسع واستعمالها الأوضح. وقلة من الأشخاص، وحتى معاهد أقل، لديها خبرة في غرس مهارة التركيب. ولمجرد أن نختتم الموضوع، فحتى عندما تكون عملية التركيب مرغوبة ومعتنىً بها، فإننا نفتقر إلى المعايير لتحديد متى تم إنجاز تركيب مثمر، مقابل متى يكون التركيب المقترح سابقاً لأوانه، مضلِلاً، أو حتى

يحمل أفكاراً خاطئة بشكل جذري. وكما يتبين الوضع مع كل من العقول الأخرى المصورة هنا، فإن العقل الذي سوف يتولى عملية التركيب يجب أن يتصارع مع القوى التي يبدو أنه جرى تنظيمها للعمل ضد تحقيقه على النحو الصحيح.

أنواع التركيب

يسعى الأفراد إلى اعتماد عملية التركيب على عكس ما هو متوقع. وبالإمكان إيراد أمثلة ناجحة عن ذلك، وتتطلب منا مثل هذه العمليات أن نجمع معاً العناصر التي كانت غير مترابطة أصلاً أو متباينة.

ها هنا أكثر الأنواع المعروفة، مع بعض الإيضاحات المثيرة للإعجاب:

1- الروايات: يقوم المُرَكّب بجمع المادة ضمن رواية مترابطة وتتراوح الأمثلة من الإنجيل إلى حدث معاصر أو كتاب مدرسي في العلوم الاجتماعية، ولا يقل وجود الروايات في الأدب الخيالي (رواية تولستوي «الحرب والسلام») عن وجوده في المجال غير الخيالي (كتاب: «أفول وسقوط الإمبرطورية الرومانية» للمؤلف غيبون).

2- التصنيفات العلمية: تنظم المواد وفقاً للخصائص البارزة. فكر في نظام ديوي العشري المستخدم في المكتبة، وفي التصنيف الليني‌اني للنباتات والحيوانات، أو في بيان موازنة قيد مزدوج في تقرير سنوي. وعادة ماتقدم مثل هذه التصنيفات العلمية في رسوم بيانية أو جداول؛ وقد نجح الروسي مندلييف حيث فشل الكيميائيون في العصور القديمة، فقد كان قادراً على تقديم جدول دوري منظم

لعناصر الأرض. ولأنه فهم المبادئ التي أدت إلى نشوء تركيبتها الذرية المفصلة، فقد كان هذا العالم التركيبي قادراً حتى على التنبؤ بوجود العناصر التي لم تكن قد اكتشفت بعد.

3- المفاهيم المعقدة: يمكن لمفهوم معمول به حديثاً أن يربط معاً أو يمزج نطاقاً من الظواهر، وقد حقق تشارلز داروين مثل هذا العمل التركيبي في مفهومه عن الاصطفاء الطبيعي. وطور سيغموند فرويد مفهوم اللاوعي، وأدخل آدم سميث مفهوم توزيع العمل، وفي التحليل الأدبي، أوجد ت.س إليوت مفهوم التلازم الموضوعي ـ تجسيد عاطفة في موقف معين بحيث أن القارئ سوف يقوم بالاستدلال على العاطفة المقصودة دون أن تكون مذكورة بصورة واضحة. وفي مجال العمل التجاري قام مايكل بورتر بتفسير الاستراتيجية باعتبارها مركباً يضم خمس قوى تحدد معاً الربح الممكن؛ ولاحظ وجود زيادة مفرطة في مفاهيم التحليل المالي: الدورة التجارية نسبة الأرباح المكتسبة من الأسعار (نسبة أرباح الأسهم) مبدأ الثمانون ـ العشرون (المعروف أيضاً باسم قانون باريتو).

4 - القواعد والأقوال المأثورة: يتم التقاط الكثير من الحكم الشعبية ونقلها عن طريق جمل قصيرة مصاغة ليكون بالإمكان تذكرها واستخدامها على نطاق واسع. وعبر المجتمعات، يتعلم كل واحد تقريباً بعض الفقرات المترجمة من الجمل مثل «فكر أولاً تحرك ثانياً»، «لا تحمل بطيختين بيد واحدة» «الوقاية خير من العلاج». ومثل هذه الحقائق المختلفة تخترق كذلك مكان العمل. «القضايا

الكبيرة تصنع قانوناً سيئاً» هذا ما يتم تعليمه للمحامين، أما كلمة السر بين المستثمرين فهي «نَوِّع استثماراتك» ويفضل المديرون التنفيذيون للشركات إصدار بيانات بليغة وموجزة للمهمات مثل بيان آي.بي.ام «فكر» أو بيان شركة جنرال اليكتريك «التقدم هو أحد أهم منتجاتنا». أما النصيحة الموجهة للعلماء فهي «كرروا التجربة دائماً، وكلما كانت النتيجة أكثر مدعاة للاستغراب، وجب التكرار أكثر».

5- التعابير المجازية، الصور، الأفكار الرئيسية. قد يأتي الأفراد بمفاهيم إلى الحياة عن طريق استحضار التعابير المجازية. وقد وصف داروين النشوء بأنه شجرة متفرعة ووصف التنويع بكومة متشابكة؛ ورأى فرويد اللاوعي باعتباره منطقة تقع أسفل التفكير الواعي و «الأنا» باعتبارها الحصان الذي بإمكانه أن يجعل الأمور صعبة على من يركبه الغرور؛ وميز آدم سميث الطبيعة ذاتية التنظيم للأسواق من خلال صورة اليد الخفية. ويمكن عرض الاستعارات المجازية كتابة وأيضاً شفهياً، ويشير مؤرخ العلوم جيرالد هولتون إلى أن الذين يقومون بعملية التركيب غالباً مايستندون في أفكارهم الرئيسية إلى «الفكرة» الضمنية والتي ربما لا يكونون مدركين لها هم أنفسهم، بصورة واعية[2]، وعلى سبيل المثال فإن كلاً من فرويد وداروين كانا ينظران إلى الحياة باعتبارها صراعاً بين قوى متعارضة فتاكة فيما تخيل سميث مجتمعاً مبنياً على مبادئ التبادل. وتعمد الشركات إلى ابتكار علامات تجارية بالكلمات، والرسوم التصويرية، والأغاني المقفّاة.

6- تجسيدات بدون كلمات: كانت أمثلتي حتى الآن مأخوذة بصورة رئيسية من موضوعات علمية نظرية (أكاديمية) ومن الحياة اليومية. ويمكن للعمليات التركيبية القوية أيضاً أن تكون مجسدة في الأعمال الفنية. فكر في لوحة بيكاسو المشهورة «غيرنيكا» أو «الحرب» حيث القوى الإجرامية للحرب الأهلية الأسبانية موضوعة في لوحة جدارية زيتية من الفن التكعيبي؛ وفكر في كتاب هوغارث المثير للمشاعر «تطور ريك» والذي يسجل الانحلال المثير للشفقة لشخص فاسق؛ وربما يعد أشهر عمل تركيبي من بينها جميعها الرسوم التوضيحية لأحداث كتاب الإنجيل التي تزين سقف كنيسة سيستين. وهناك أعمال تركيبية أيضاً مجسدة في فنون أخرى ويخطر منها إلى الأذهان: «دورة الخاتم» لفاغنر، «كاتدرائية عائلة ساغرادا» غير المكتملة لغودي في برشلونة، باليه سترافنسكي «احتفالية الربيع»، عمليات إعادة الابتكار العصرية لمجموعة طقوس السكان المحليين في جنوبي غرب أميركا على يد مارتا غراهام، فيلم «الأزمنة الحديثة» للمخرج شارلي شابلن، وفيلم «ثمار الفريز البري» للمخرج انغمار بيرغمان.

7- النظريات: من الممكن دمج المفاهيم في نظرية. فنظرية النشوء والتطور لداروين تجمع مابين مفاهيم الاختلاف، التنافس الاصطفاء الطبيعي والبقاء حتى التناسل؛ ولقد بنيت نظرية التحليل النفسي لفرويد على مفاهيم الاضطهاد، والميول الجنسية في المراحل الأولى من تكوينها، والارتباط المتحرر، واللاوعي. وتنسج نظرية آدم سميث عن اقتصاد السوق تنسج معاً أفكاراً عن العرض والطلب، العمل الإنتاجي، الربح والخسارة.

8- النظرية التحولية. من الممكن اقتراح إطار إجمالي للمعرفة وكذلك «نظرية للنظريات». وقد صوّر غيورغ ڤيلهيلم فريدريش هيغل سلسلة كونية تطويرية متصلبة، وهنا يكمن التحول ـ من النظرية المطروحة إلى نقيضها إلى حاصل الجمع بينهما أي التركيب؛ ومثيراً رد فعل غاضباً لدى هيغل، فقد رأى كارل ماركس في العوامل الاقتصادية/ المادية عوامل حاسمة تنبثق معها الأفكار باعتبارها بنية خارقة. وجادل توماس كُهن بأن النماذج العلمية الجديدة هي حسب التعريف غير متناسبة مع ما سبقها: لابد لمؤيدي النموذج الجديد من أن ينتظروا حتى يرحل عن الساحة المدافعون عن النموذج الذي كان مترسخاً ذات مرة. ويشكك فيلسوف المعرفة جان فرانسوا ليوتار في مشروعية مثل هذه النظريات الشمولية، باستثناء النظريات التحولية القائلة بأنه ليست هناك من نظريات تحولية صحيحة.

عناصر التركيب

لا حاجة بنا لقول المزيد عن أنواع الإنجازات الذهنية الفذة التي يمكن تسميتها «التركيب». إن إنجاز عملية تركيب فعّال ـ حتى تلك التي تكون أقل عظمة من عمليات التركيب المشهورة التي ورد ذكرها للتو ـ هي إنجاز فذ كبير، وأي جهد للقيام بالتركيب يستلزم وفي الحد الأدنى، وجود أربعة عناصر مرتبة بطريقة غير مترابطة:

1. هدف ما ـ جملة أو مفهوم حول ما يحاول تحقيقه من يقوم بعملية التركيب. وتتراوح الأمثلة مابين رغبة فرويد في تأسيس علم نفس للعقل إلى هدف بيكاسو في أن يشد الانتباه إلى لوحة زيتية من القماش إلى موضوع تدمير مدينة بأكملها.

2. نقطة بداية ـ فكرة ما، انطباع أو، الحقيقة، أي عمل سابق للبناء عليه. شرع داروين في جهوده مستخدماً نظريات نشوء قديمة من جهة وملاحظاته عن كلب الصيد ذي القوائم الصغيرة من جهة أخرى. واعتمدت قصة الكاتب تي.اس. إليوت عن «الأرض المفقودة» على عطاءاته الشعرية القديمة عن الأسى، وعلى العديد من النصوص (وغالباً المبهمة) في مجموعة متنوعة من اللغات والمصطلحات.

3. اختيار الاستراتيجية الطريقة، والمنهج. هنا يظهر تأثير التدريب الاختصاصي عند من يتولى عملية التركيب، ويتوجب على الذي يقوم بالتركيب أن يختار نسق وشكل وحجم تركيبه النهائي ـ مثلاً أحد الأنواع الثماني التي قدمتها للتو؛ ثم واعتماداً على أدوات تخصصه، فإن عليه أن يتابع، باتجاه هدفه على نحو متقطع وغير منتظم وبصورة متوقعة.

ويمكن لهذه الأدوات أن تتراوح مابين التحليل المنطقي الفلسفي، إلى تفسير النصوص من جانب نقاد الأدب، إلى إجراء دراسات رائدة بواسطة عالم الأحياء، إلى الحفاظ على دفاتر الملاحظات، أوراق الرسم والمذكرات من قبل المصمم أو الروائي. وفي تطوير خطة عمل تجاري، فقد يلجأ المدير التنفيذي إلى استشارة الخبراء، وإلى دراسات أعدتها اللجان، ويقوم بتشغيل مجموعات نشطة ومهتمة من الإداريين أو الزبائن. وليس هناك بالطبع ما يضمن أن تثبت المهارات التقليدية للعمل التجاري كفايتها أو حتى ملاءمتها للتركيب المقترح، وهكذا فإن اختيار الإدارة يجب أن يكون مؤقتاً دائماً، وعرضة لإعادة النظر أو حتى أحياناً للرفض بالجملة.

4. المخططات التمهيدية والتغذية الراجعة، لابد للذي يتولى عملية التركيب، عاجلاً أم آجلاً من أن يقوم بمحاولة مبدئية في تركيب ما: خلاصة بحث، النقاط الرئيسية لمحاضرة أو فصل في كتاب، النموذج المصغر لبناء، تمثال أو مجسم للمخطط التجاري الثاني. ويمكن لهذه المحاولة الأولى أن تكون حتى تركيباً مؤقتاً بحد ذاته؛ نحن نعلم من دفاتر الملاحظات الخاصة بالمبدعين البارعين ـ بيكاسو، فرويد، داروين، مارثا غراهام ـ أن المسودات الأولى هي غالباً بدائية، ومع ذلك فإنها قد تحوي على النواة المحددة للنسخة النهائية، وقد زعم الفيلسوف تشارلز ساندرز بيرس أن هذه التخمينات الذكية بشكل غير طبيعي انطوت على قوة عقلية خاصة أطلق عليها اسم «الاختطاف».

ولإيجاد مبررات وأسس لهذا النقاش فكر في وضع المدير التنفيذي الذي جرى تعيينه حديثاً لتحقيق زيادة في الأرباح والذي يعلن عن هدف ملموس: مراجعة ماحدث بشكل خاطئ في السنوات الأخيرة ووضع خطة ملموسة لتصحيح مسار العمل. ذلك هو ما سوف يكون عليه استخدامه لعملية التركيب، وطبعاً سوف توجه إلى المدير التنفيذي نصيحة صادقة لكي يقوم بالكثير من الإصغاء، المراقبة، الدراسة والتحاور ـ وأن يتجنب الحديث بالكلام السيء عمن خلفوه وعن زملائه الجدد. ومع ذلك فإنه بحاجة إلى نقطة انطلاق ـ الفهم الأفضل المتاح لما حدث في الشركة والخيارات القابلة للتطبيق. وسوف يكون ذلك فعلاً تركيبة الخاسر مالم يكن لديه الوقت أو الموارد أياً كانت على الإطلاق. وتسمح له الأشهر الكثيرة باستنباط خطة (استراتيجية) لمراجعة السجلات وتجميع

المعلومات من الموظفين الحاليين والسابقين والمراقبين المطلعين؛ وهي تسمح أيضاً باختبار الخيارات والسيناريوهات المختلفة، والتوصل إلى فهم وضع الشركة، ماضيها ووضعها التنافسي الحالي. ولابد له عند مرحلة معينة من أن يتوقف عن إدخال البيانات وعن التفكير وأن يحول انتباهه إلى إعداد أفضل تركيبة يمكن أن يقوم بجمعها. وإذا ما حالفه الحظ فإنه سوف يمتلك الوقت لكي يقوم بعملية التغذية الراجعة وعدد من الأمور الإضافية. وعلى أية حال، وفي معظم الأحيان، فإن صوت تحرك عقارب الساعة سوف يسمع مع نفاذ صبر متزايد وسوف يتوجب عليه أن «يكتفي» بمسودته الثانية أو الثالثة.

ما الشكل المرجح أن يستخدمه المسؤول التنفيذي، من بين الأشكال الثمانية التي تم إيجازها؟ إن أكثر الأشكال المتعارف عليها للتركيب هو الرواية ـ شكل متاح لكل شخص تقريباً، والصور القوية والتعابير المجازية هي دوماً موضع ترحيب. وضمن الشكل الروائي، يكون المسؤول التنفيذي حر في استخدام الأقوال المأثورة أو الحكم أو المفاهيم والتصنيفات العلمية. وطالما أنه يمكن له أن يجسد عملية التركيب التي يقوم بها في سلوكه الخاص به، فإن ذلك كله من أجل الفائدة، ولكن ومالم يكن يتعامل مع جمهور محنك (أو يحاول أن يحظى بمنصب في جامعة) فإنه يتوجب عليه أن يبتعد عن النظريات، ولا داعي لأن نقلق بأنه سوف يتم إغوائه من أجل أن يقدم نظرية تحولية!

أما في مايتعلق بالمسؤول التنفيذي، فدعوني أكون واضحاً: لاتنتهي مهمته على الإطلاق عندما يتم تشكيل تركيبة ما. فالتركيب ليس سوى مجرد خطوة أولى في تحويل الشركة باتجاه الربح، ويحتل الأهمية ذاتها

على الأقل تطوير خطة أو استراتيجية ما وتنفيذ تلك الاستراتيجية، وأيضاً التصحيح الذي لايمكن تفاديه لمسار المرء مدى الحياة. والحقيقة فإنه وفيما قد يكون الأمر موضوع خيار بالنسبة لبقيتنا، فإن عقلاً تخطيطياً يشكل ضرورة بالنسبة للمسؤول التنفيذي، غير أنه من المرجح أن استراتيجية المسؤول التنفيذي سوف تكون أكثر فاعلية بكثير إذا ماكانت مبنية على عملية تركيب فنية ومدققة بإحكام.

التركيب المتعدد الاختصاصات: المكافآت، المخاطر

ربما يتكون أكثر أشكال التركيب طموحاً، ضمن عمل الاختصاصات المتعددة. ولايجب استحضار هذه الجملة باستخفاف، فنحن سوف لن نعتبر شخصاً ما أنه يتكلم لغتين مالم يكن أو مالم تكن قد أتقنت أكثر من لغة واحدة، وللسبب ذاته، فإنه من غير الملائم أن نصنف عملاً ما على أنه متعدد الاختصاصات حقيقة مالم يستلزم الجمع الصحيح لاثنين من الاختصاصات على الأقل؛ إضافة إلى ذلك وفي النموذج المثالي على الأقل، فإن الاختصاصين الاثنين يجب ألا يكونا متجاورين فقط، بل يجب أن يكونا متكاملين بصورة حقيقية. ولابد لهذا التكامل من أن يؤدي إلى تحقيق تفاهم لم يكن بالإمكان تحقيقه بمفرده ضمن أي من الاختصاصين الأصليين.

إن عبارة متعدد الاختصاصات متداولة كثيراً هذه الأيام، ويستحق الأمر التفريق مابين شكلين مميزين اثنين. ففي داخل الكلية المتخصصة بعلم ما، كما لاحظت للتو، يتم تطبيق مصطلح متعدد الاختصاصات على الدراسات التي تعتمد بشكل مدروس على اختصاصين تعليميين على الأقل والتي تسعى لإحداث تكامل دؤوب. ويجمع المختصون في الكيمياء الحيوية

مابين معرفة العلوم الطبيعية ومعرفة العلوم الكيميائية، ويطبق مؤرخو العلوم أدوات التاريخ على واحد من المجالات العلمية أو أكثر. وفي الحياة المهنية يطبق تعدد الاختصاصات تماماً وبصورة نموذجية على فريق مؤلف من عمال لديهم تدريب مهني مختلف، وفي محيط طبي ربما يتكون الفريق المتعدد الاختصاصات من جراح واحد أو أكثر، أطباء تخدير، أطباء أشعة، ممرضات، معالجين نفسيين، وموظفي الخدمات الاجتماعية. وفي محيط الأعمال التجارية ربما يقوم فريق متعدد الاختصاصات بإبراز مخترعين، مصممين، تجار، قوى تتحكم في سوق المبيعات، ونواب يتم اجتذابهم من مستويات مختلفة من الإدارة. ويدعى فريق الاختصاص المتعدد المتفوق يدعى أحياناً بفريق المهام الصعبة: حيث يمنح أعضاؤه مساحة ملحوظة من الحرية على افتراض أنهم سوف يخرجون من صوامعهم المعتادة وينخرطون في صناعة أوضح أشكال التواصل.

وبالإمكان إنجاز كل شكل من أشكال التركيب بصورة جيدة تقريباً؛ فالروايات قد تكون غير متماسكة، تافهة أو مقحمة. فكر في كتاب عن تاريخ أميركا تجاهل السكان الأميركيين الأصليين أو حافظ على التراث البيوريتاني المتزمت. ويمكن للتصنيفات العلمية أن تكون سابقة لأوانها أو غير مشروعة ـ فكر في الجهود العديدة التي لا طائل منها من أجل ترتيب المعادن المختلفة بواسطة الكيميائيين الباحثين عن الذهب على مدى القرون. كما يمكن للمفاهيم أن تكون مضللة، مثلاً، تتجاهل فكرة عالم النفس عن الذكاء المظاهر الفنية والاجتماعية للذكاء. وقد تكون التعابير المجازية مخادعة ـ تُبين نظرية أحجار الدومينو المتساقطة واحدة تلو الأخرى أمام الشيوعية أنها خاطئة. وتنهار النظريات أحياناً أمام

حقائق لا تبعث على الارتياح: كانت الشيوعية «الإله الذي فشل». وعلى عكس توقعات ماركس قد ظلت قائمة في الدول الأقل تقدماً بدلاً من الدول الأكثر تقدماً. ولابد من إعادة «إصلاح» علم الاقتصاد الذي طرحه آدم سميث والذي يسمح بحرية السوق من خلال قيام تدخلات من جانب الحكومة وفقاً لنظرية عالم الاقتصاد البريطاني منيارد كينس التي تؤيد إقامة اقتصاد مشترك بين القطاعين العام والخاص. وكما أشرت سابقاً، فإن الفيلسوف الفرنسي جان فرانسوا ليوتار يعتبر أن البحث عن النظريات التحولية محكوم عليه بالفشل.

ربما تكون مخاطر التركيب غير الكافي واضحة أكثر ما تكون عندما يتعلق الأمر بالعمل المتعدد الاختصاصات. وكبداية فإن الكثير من النشاطات المعتَمدة في السنوات الدراسية الأولى تصنف بصورة خاطئة على أنها «متعددة الاختصاصات». وربما يستفيد الأطفال جيداً من تنفيذ مشاريع مثيرة للمشاعر في الصف أو من البحث عن مجموعات متكاملة من مشاريع منتجة مثل «الأشكال» أو «المياه» أو «مهد الحضارة». غير أن هذه المحاولات لا تشمل فروعاً من المعرفة بأي معنى مشروع لتلك العبارة، ويعتمد الطلاب خلال قيامهم برسم صورة يتم النظر إليها من خلال ثقب في حجرة مظلمة، يعتمدون على الحس العام أو التجارب العامة، أو المصطلح العام والأمثلة العامة. فإذا لم يُستعمل أي اختصاص بمفرده فإنه من الواضح عندها أن التفكير المتعدد الاختصاصات لا يمكن له أن يعمل.

وحتى عندما يكون الطلاب قد بدؤوا بإتقان الاختصاصات بمفردهم، فليس هناك ما يضمن بأن مجموعة من الاختصاصات سوف تكون مترابطة بشكل مناسب أو مثمر. فالمقررات الدراسية ربما تشمل تماماً

وبصورة ملائمة كلاً من التاريخ والفنون، ويستطيع المرء أن يقرأ عن الحرب الأهلية الإسبانية في كتاب تاريخ، كما بمقدور المرء أن يحدق في لوحة «غورنيكا» أو يقرأ روايات أندريه مارلو أو أرنست هيمنغواي دون أن يقوم بجهد خاص لإيجاد رابط أو المقارنة بين هذه المراجع. وربما نسمي هذه المقاربة «تجاوراً تخصصياً» عجز عن إدراك الوضوح الذي قد ينشأ عندما يتم الربط ما بين وجهات نظر مختلفة بحيث يحدث تأثيراً إضافياً أقوى.

وحتى عندما يتم بذل جهود حقيقية لربط الاختصاصات في مابينها، فليس هناك ما يضمن أن الرابط سوف يحمل دافعاً كافياً أو يكون تنويرياً بجد، و على سبيل المثال، لو كان فرد ما يفهم الرسم الفني بصورة حرفية جداً، ويفترض أن الروائي مارلو هو مراسل صحفي، أو أن الفنان التكعيبي بيكاسو هو رسام واقعي فإنه سوف يتم استجرار استنتاجات غير ملائمة. وينطوي علم النفس التطوري على حكمة كبيرة عندما يحاول أن يشرح النماذج السلوكية المختلفة التي يعرضها الذكور والإناث عند المغازلة أو ممارسة الجماع؛ ويحيد علم النفس التطوري عن جادة الصواب عندما يسعى إلى تفسير اتجاهات تاريخية أو ميول فنية.

ومن الممكن ملاحظة مخاطر مشابهة في المجالات المهنية والتجارية. خذ الصحافة على سبيل المثال؛ فالمراسلون الصحفيون المحررون، الناشرون، الأفراد من الحضور والقائمين على إجراء المقابلات، وحملة الأسهم، جميعهم ربما يكونون مرتبطين بمحطة الإذاعة نفسها أو بسوق للمطبوعات، ولكن ليس هناك ما يضمن أن العينات النموذجية المأخوذة من هؤلاء السكان المختلفين سوف تنظر إلى الأشياء بالطريقة ذاتها أو أنها

سوف تكون قادرة على العمل معاً بسلاسة. فالشركات المتعددة الجنسيات مثل: 3M، بريتش بتروليوم، وسوني، جميعها تقوم بتوظيف علماء، مختصين في مجال الموارد البشرية، محاسبين وتجاراً، واختصاصيين في حقل تكنولوجيا المعلومات. غير أن المرء يمكنه أن يتوقع حدوث مشكلات في الاتصالات عندما يلقي بهؤلاء الخبراء المتباينين داخل فريق العمل ويطلب منهم الخروج بتصميم لمركز جديد لإعادة التأهيل.

لا تفهمني على نحو خاطىء، فالبحث المتعدد الاختصاصات أمر هام جداً، ويعد أفضل عمل متعدد الاختصاصات أمراً مرغوباً بصورة ملحوظة في عصرنا، وتشير دراساتنا إلى أن مثل هذا العمل مدفوع تماماً بأحد ثلاثة اعتبارات:

1. تم تطوير مفهوم قوي جديد، وقد بات من المشجع اختبار وظيفة ذلك المفهوم، مثلاً، في السنوات الأخيرة طوّر علماء الرياضيات النظريات التعقيدية، الفوضى، والكوارث. وتبين أن هذه النظريات لديها استعمالات هامة ـ تفسيرية ومنهجية على حد سواء ـ في مجال العلوم الطبيعية، إلا أنه من المشروع طرح السؤال عما إذا كانت الحالات التوجيهية للتعقيد يمكن تمييزها ضمن علوم أخرى (كعلم الأحياء) أو العلوم الاجتماعية (كعلم الاقتصاد) وربما حتى في العلوم الإنسانية (كالتاريخ السياسي، وتاريخ الفن).

كما وتوجد حالة موازية في عالم التجارة ـ فكرة الأجهزة التكنولوجية الفوضوية غير الباهظة التكاليف والتي تساعد القادمين الجدد فيما تهدد بإزاحة اللاعبين الأقدم، والأكبر

والأكثر قناعة في قطاع ما[3]. وإنه لمن المفيد للأفراد ومن خلال مجالات العمل التجاري والمهني أن يصبحوا ملمين بهذا المفهوم. ويظل السؤال مطروحاً إلى أي مدى ينطبق مفهوم التكنولوجيا الفوضوية على القطاعات المختلفة، وعلى المراكز المختلفة داخل قطاع ما، وعلى الكيانات غير الربحية كالجامعات أو المنظمات غير الحكومية؟[4]. أضف إلى ذلك، فإن ما يمكن اعتباره هداماً في المجال التكنولوجي ربما يكون مختلفاً تماماً عما هو هدام فعلاً في مجالات الأسواق التجارية أو الموارد البشرية.

2. لقد ظهرت نظرية هامة. ويستدعي الفهم الكامل لتلك النظرية، وضعها في إطار مضمونها. وفي معظم الحالات يبدأ المرء بفهم نظرية النسبية بلغة المفاهيم الأساسية المأخوذة من الفيزياء والرياضيات. وربما يبرز فهم أوسع وأكثر دقة بصورة لا يمكن إدراكها حول نظرية النسبية فيما يكتسب المرء معرفة بتاريخ العلوم في نهاية القرن التاسع عشر؛ ومعرفة بأحداث تقع في ميادين أخرى، بما في ذلك التحديات المطروحة أمام المعتقدات التقليدية في حقول السياسة والفنون، والقضايا المحددة التي كان يتصارع معها أينشتاين والتي تتراوح مابين قراءته للمواضيع التقليدية وفلسفة العلوم، إلى مهماته اليومية خلال عمله بوظيفة كاتب سجلات والتي شملت بذل جهود للتحقق من الوقت الدقيق الذي كان يستغرقه وصول قطار ما إلى جهة بعيدة[5].

ويبرز هناك مثال مختلف تماماً من الحقل الطبي، ففحوص المسح الوراثي تتيح تحديداً غير ملتبس وأكيد بشأن من سوف يصاب بمرض ما مثل اضطراب هانتنجتون العصبي، وتحديداً محتملاً لمن يرجح أن يقع فريسة أمراض سرطانية مختلفة. ولا يترك تقدير مسألة ما إذا كان من الأفضل مشاركة هذه المعلومة مع ضحايا محتملين وعائلاتهم، وإن كان الأمر كذلك فما هي الطريقة الأفضل لمشاركة هذه المعلومة، هذه المسألة ليست ليترك تقديرها فقط لعالم الجينات أو حتى لطبيب العائلة أو رجل الدين. والوضع المثالي يستوجب أن تقوم الفرق المؤلفة من علماء الجينات، الاختصاصيين في علم الوراثة، الأطباء، العاملين في الحقل الاجتماعي، الزعماء الدينيين والناشطين في مجال تطبيق المبادئ الأخلاقية بالتدخل في هذا القرار، ومع ذلك فليس هناك ما يضمن بأن الأفراد الذين تلقوا تدريباً اختصاصياً مختلفاً سوف ـ أو حتى يجب أن ـ يقوموا بوضع مفهوم لهذه المسألة الشائكة بالطريقة ذاتها.

وهذا المثال ليس أيضاً ببعيد عما تشهده مسيرة الشركات. افترض أنه تبين أن دواء جديداً معلن عنه على نطاق واسع يحدث آثاراً جانبية سامة في نسبة ضئيلة جداً من السكان. وللأسف، فإن سجل الأحداث يوثق وجود نزعة قوية لدى المسؤولين التنفيذيين باتجاه محاولة إخفاء هذه النتيجة أو التغطية عليها ظاهرياً، ولكن حتى في الحالات حيث هناك إجماع على الخروج من القضية بصورة مشرفة، فإن خلافات قوية قد تستمر بين الخبراء في مايتعلق

بالطريقة التي تم بها إصدار الإعلان، والأسلوب الذي تم استخدامه لإبلاغ الأطباء والمرضى، والتحضيرات المحيطة بالإعلان العام؛ والتغييرات التالية التي سيتوجب القيام بها (أو عدم القيام بها) في ما يتعلق بالبحث العلمي الخاص بالشركة، وفي طرح أدوية جديدة في الأسواق وسحبها منها.

3. تبرز مشكلة ملحة، وتثبت الاختصاصات الحالية للفرد عدم كفايتها لحل تلك المشكلة. وتمتلئ الصحف بتقارير صحفية عن أوضاع مثيرة للقلق ـ فقر مدقع، تفشي الأمراض الفتاكة، تلوث البيئة، تهديدات تواجه الخصوصية، شبح الإرهاب المخيم دائماً ـ والتي تدعو إلى إيجاد حل ما. إن مثل هذه التحديات لا يمكن حتى فهمها ناهيك عن مواجهتها، مالم يكن بالإمكان الاعتماد على اختصاصات ومهن عديدة. وهكذا وحتى عندما سيفضل الباحث أو صانع السياسة أن يعمل ضمن حدود اختصاص واحد، فإنه سرعان مايصبح واضحاً أن المرء يحتاج إلى أن يتطرق إلى اختصاصات أخرى كالديمغرافية (علم السكان)، علم المناعة، علم النفس السلوكي، ونظرية الشبكة الاجتماعية في حال انتشار وعلاج مرض الإيدز.

لاحظ أن أياً من هذه الجهود التركيبية لاتنشأ من الفراغ. فهناك في كل حالة هدف مشجع يثير الاهتمام؛ وموقف مبدئي يتخذه من يقوم بعملية التركيب ومجموعة من الأدوات أو الخطط التي يمكن استخدامها؛ وعملية تركيب واحدة أو أكثر، وعلى الأقل بعض المعايير التي يمكن اعتمادها في تقييم نجاح عملية التركيب، ولنكرر: عملية التركيب ليست مشابهة لخطة منفذة بنجاح، إلا أنها ربما تكون في الواقع النقطة الأساسية للانطلاق.

العمليات التركيبية الواعدة والمبالِغة في الوعود

إن العمليات التركيبية مطروحة في كل وقت، فمثلاً، معظم الكتب المدرسية والعديد من الكتب المهنية (بما فيها هذا الكتاب!) هي جهود صريحة لتركيب المعرفة الخاصة بموضوع يحتمل ألا يكون سهلاً حتى يمكن استيعابه من قبل الجمهور المعني به. وإن تحديد ما يؤلف عملية تركيب وافية بلغة نظرية ليس بالأمر الممكن، وكما هو الحال مع السؤال المأثور «هل يتمدد الخيط عبر الغرفة» فإن الجواب يجب أن يوضح في سياق المفهوم، حيث يتبين أن التوصل إلى تركيب يفي بالغرض هو أمر مجهد وإن استخدام المعايير مسبقاً لإصدار قرار حكيم هو أمر مجهد أكثر.

وبالمناسبة، هناك كتابان يحملان عنوانين لهما وقع مشابه، يقدمان لي الفرصة لمعالجة هذه الأحجيات المحيرة. ففي عام 2003 نشر الكاتب المختص بأدب الرحلات بيل برايسون كتاباً مع عنوان كبير هو «سجل موجز بكل شيء تقريباً» ويحاول برايسون - في حوالي خمسمئة صفحة تقريباً من كتاب حافل بالوثائق - أن يلخص ويشرح ما اكتشفه العلم عن العالمين الحسي والإنساني. وحسب طرحه للموضوع الرائع فإنه من أجل أن تكون أنت هنا الآن، كان على تريليون من الذرات المنساقة أن تتجمع بطريقة ما وبطريقة معقدة ومهذبة بصورة آسرة، من أجل أن تشكلك أنت، إنه ترتيب متخصص جداً وخاص، حتى أنه لم تتم تجربته سابقاً وسوف يوجد هذه المرة فقط[6].

ويبدأ برايسون بعرض سلسلة ما تم اكتشافه عن الكون، مناقشاً ما نعرفه عنه، كيف بدأ، كتله السماوية المختلفة، وموقعنا تحت تلك القبة الزرقاء، وينتقل برايسون للحديث عن معرفة جيولوجيا كوكب الأرض، مغطياً

حجمه، عمره، وعناصره الأساسية بما في ذلك أدق جزء من الذرات، ثم يستعرض نتائج الأبحاث الخاصة بعلم الأحياء البشرية والتي تتراوح مابين أصول الحياة على الأرض إلى التطور الحالي للكائنات العضوية ذات الخلية الواحدة إلى أعقد الثدييات الرئيسة، ومن أصولنا نحن كخلايا وحيدة إلى العشرة آلاف تريليون خلية التي تشكل الجسم البشري الناضج. وهو يختم بالفكرة المسلية التي تفيد بأن المبادئ المهمة لإسحق نيوتن ظهرت في نفس الوقت تقريباً الذي انقرض فيه طائر الدودو، وكما يقول: «أنا أسلّم بأنك سوف تتعرض لضغط شديد لتجد توافقاً أفضل للأحداث حتى تشرح الطبيعة الرائعة والإجرامية للكائن الحي ـ صنف من الكائنات العضوية القادرة على فك أعمق أسرار السماوات، بينما تقوم وفي نفس الوقت بإطلاق الرصاص حتى الانقراض، وليس لغاية أبداً، على مخلوق لم يؤذنا في حياته أبداً، ولم يكن حتى قادراً على نحو ضئيل، على فهم ما كنا نفعله به بينما كنا نفعله»(7).

إن عملية التركيب التي يعتمدها برايسون مناسبة لي، فهو يغطي كمية هائلة من الدوافع والحجج وإنما بطريقة تستند إلى مفهوم منطقي، وتشكل علاوة على ذلك قصة مفيدة: فبدلاً من طرح ألف اسم أو ألف حقيقة فإنه يقدم مجموعة قصص محددة وساحرة بتفاصيلها، ويستخلص الدروس الملائمة ويتبين الروابط التي تصل في مابينها، وتبقى دوماً في الواجهة الصورة الكبيرة للضخم والمتناهي في الصغر، البعيد والقريب والمنعزل. وهو لا يغفل عن نفسه أبداً باعتباره العارف بفحوى الأمور، ولو أنه بالكاد الموجه لكل شيء، ولا يغفل عنا ـ نحن القراء ـ باعتبارنا نصف متعلمين من الناحية العلمية، ولو أننا جمهور متعطش للتعلم. ذلك ربما لأنه حسب

شهادته هو، لم يكن برايسون خبيراً عندما بدأ بإجراء أبحاثه من أجل هذا الكتاب وبالأحرى (مستذكراً بأن دانتي كان يرافقه فيرجيل) فإنه كان الطالب المبتدئ الذي أراد أن يفهم بما فيه الكفاية حتى يكون بإمكانه مشاركة عملية التركيب الخاصة به مع كتيبة جديدة من القراء، وفي رأيي فإن المدرس الدمث يحقق النجاح.

إنني أشعر بانتعاش أقل مع كتاب كين ويلبر «سجل موجز بكل شيء». وويلبر معروف على نطاق واسع بوصفه متعدد الثقافات، وعالماً ذهب بعيداً في تثقيف نفسه، وكان ضليعاً في اكتساب مجموعات واسعة من المعرفة في الفلسفة، علم اللاهوت، العلوم، وعلم النفس (من بين فروع أخرى عديدة من الاختصاصات) ويجاهد دون كلل لجمعهم في إطار نظري شمولي. وحسب علمي فإنه إلى حد بعيد، أكثر من يتولى عمليات التركيب طموحاً ممن يعملون باللغة الإنكليزية، وأكثرهم نجاحاً استناداً إلى الكثير من المقاييس المعتمدة.

ويحاول ويلبر في أعمال مختلفة ـ بما فيها الكتاب الوارد ذكره أعلاه ـ تنظيم معرفتنا كلها ضمن تصنيفات علمية، وشبكات مرقمة، وتسلسل هرمي. وتشمل الحالات التي يستخدمها الانطلاق من الحسي إلى النفسي؛ ومن أدنى أشكال المعرفة إلى أعلى مستويات الوعي، محدداً موقع جميع الاختصاصات لناحية إسهاماتها في وجهة نظره الخارقة. وهو يجمع معاً العشرات من النظريات ضمن إطار واحد شمولي، وقبل ذلك كله يحاول ربط جميع هذه الأبعاد بالعالم الأعلى (عالم الروحانية) حيث تصبح الروح واعية لذاتها، وتستيقظ من تلقاء ذاتها، وتبدأ بإدراك طبيعتها الحقيقية الخاصة بها[8]. وباستخدامه

لكلمة «الروحي» فإن ويلبر لا يشير إلى دين معين؛ والحقيقة ـ وكما يصر المعجبون به ـ فقد قام بجسر المفاهيم الشرقية والغربية للروح. ويعتقد ويلبر أنه قد ميز وجود إجماع رائع بين المفكرين في العالم أجمع «سواء كانوا يعيشون في الوقت الحاضر أو منذ ستة آلاف سنة، وسواء كانوا من نيومكسيكو في الغرب الأقصى أو من اليابان في الشرق الأقصى»[9].

ولنقلِ فكرة عن الطبيعة الصعبة لعمل ويلبر، من الأفضل إعطاء بعض الأمثلة من كتاباته هو نفسه. فلدى سؤاله عن العلاقة ما بين العمق والوعي يقول ويلبر «الوعي هو تماماً مايبدو عليه العمق من الداخل، من الباطن. إذن، أجل، العمق هو في كل مكان، الوعي هو في كل مكان، الروح هي في كل مكان، وفيما يتزايد العمق تتزايد يقظة الوعي وتتفتح الروح باطراد، والقول بأن النشوء ينتج عمقاً أكبر هو تماماً القول بأنه يكشف عن وعي أكبر[10]. وكما يقول ويلبر في شرح مطول لنهجه:

> لقد شرعت فقط بوضع لوائح بكل هذه الخرائط الأصلية الأولية ـ التقليدية، والتي تنتمي إلى العصر الجديد وما قبل الحديث، والحديث ومابعد الحديث ـ كل شيء من نظرية الأنظمة إلى الحلقة الكبيرة للوجود ومن الإرادات الخاصة ببوذا إلى بياجيه، ماركس، كوليبرغ والحالات أو الأغلفة الخمسة التي تغطي الذات حسب كتب الديانة الهندوسية، وكذلك لويفنغر، ماسلو، لينسكي، كابالا، إلى آخره. لقد كان لدي حرفياً المئات من هذه الأشياء، وهذه الخرائط، وهي موزعة على أوراق يسمح بتداولها في كل مكان، ومتناثرة في كل مكان على الأرض، لقد ظننت أنني قد أكون قادراً على

إيجاد الأصل الوحيد والرئيسي الذي كانوا جميعهم يحاولون أن يجسدوه بطرقهم الخاصة... لقد كان واضحاً جداً أن كل حقل في كل مجموعة كان يتعامل بحق مع الأرضية ذاتها، ولكن كانت لدينا بالمجمل أربع أرضيات مختلفة إذا صح التعبير[11].

إن هذا لجهد نبيل دون ريب؛ وإن لم يكن ويلبر قد حاول القيام به، فإن آخرين كانوا سيفعلون ذلك بالتأكيد. لماذا إذاً أشعر بعدم الامتنان وبعدم الرضا؟ أعتقد أن السبب هو أن ويلبر يبرز بوصفه «المجمّع» النهائي، إنه دائماً في وضع ليدرك الارتباطات، ويجمع النظريات، والأحداث والأمثلة معاً ويؤكد على ما يجمع بينها من الأمور المشتركة ويحدد نظامها حتى في نظام أكبر. ويأتي المثال على دافعه الذي لا يقاوم لإجراء عملية التركيب من هذه الجملة المقتبسة: «لقد جرى في العصور الأخيرة، الدفاع عن التطور الثقافي بأساليب عدة من جانب يورغن هابرماس، جيرالد هيرد، مايكل مورفي، دبليو.جي.رانسيمان، سيزيركومار غوز، ألاستر تايلور، غيرهارد لينسكي، جين هوستون، دوين الغين، جاي إيركي، دانييل دينيت، روبرت بيللا، إيرفين لاسزلو، كيشور غاندي وجين غيبسر، لتحديد بعض الأسماء»[12]. وبعيداً عن كونه مثالاً منعزلاً، فإن جملاً من هذا النمط تظهر عشرات إن لم يكن مئات المرات في كتاباته الكثيرة الوافرة.

وتتم مقارنة «المجمعين» مع «المفرقين» حيث يعمل «المفرقون» على إيجاد فروقات، ويستمتعون بالمقارنات، ويسألون دوماً لماذا لا يتوقف ترابط هذه مع بعضها البعض؟ما هو الاختلاف، ما هو الفارق البالغ الأهمية؟ وإنني

في السلسلة المتصلة مابين المجمعين والمفرقين أقع في مكان ما في المنتصف، غير أنني ـ ولدى مواجهتي بأحد نصوص كتب ويلبر، أشعر بنفسي معادياً للتجميع بشكل غريب، فعندما يترابط كل شيء مع كل شيء آخر ـ في ما يحب ويلبر أن يسميه «الحلقة الكبيرة للوجود» ـ يتعرض المرء عندها لضغط شديد ليحدد أولويات، فروقات، ومقارنات توضيحية فسوف يكون من الصعب معرفة كيفية مخالفة رأي ويلبر، وفي الحقيقة، أين تكون البداية، أين يتم تمييز التوترات والصراعات التي تتخلل كتاب برايسون؟ غير أنها مكتوبة حتماً هناك في الجانب الآخر في بحث ويلبر القسري عن نسيج مترابط، إن جهده يشل بالفعل العقل الناقد.

إنني أقر بأن تفضيلي برايسون على ويلبر هو مسألة ميل، وأنا أظل ممتناً لويلبر لأنه فتح عيناي على كتابات ومنشورات أدبية كثيرة، وأتاح مكاناً لكتاباتي الخاصة في مشروعة الكبير، وبالنسبة لأولئك الملتزمين بالتجميع فإن ويلبر يعد نبياً، وأنا أخشى على كل حال بأن عمليات التركيب التي يقوم بها سوف تكون مفهومة فقط بالنسبة لأولئك الذين يقومون بالبناء على فرضيته الرئيسية ـ فكرته التنظيمية ـ القائلة بأن كل شيء يمكن تنظيمه في مخطط عملاق واحد. وليس من المرجح أن تكسب أحداً يتحول عن رأيه من بين المشككين، وأن تربح ولاءً بين المفرقين.

لماذا تكون عملية التركيب صعبة ولكن ممكنة؟

يتميز عقل الإنسان الصغير السن بسمتين قويتين إلا أنهما متناقضتان. فمن جهة، يدرك الأطفال قبل دخولهم المدرسة الروابط بين الأشياء ـ

وهم يقومون في الواقع بإجراء مقارنات إلى الأبد، فالموزة تعامل على أنها هاتف خلوي (مع أنه نادراً ماتتم ملاحظة العكس، على الأقل في هذه المرحلة من التاريخ الثقافي!) ويتضاعف حجم العصا باعتبارها حصاناً خشبياً للتسلية، وتسمى الخطوط المتوازية على الطريق «خطوط الحمار الوحشي». ويفترض أن الفعل الماضي لكلمة سبح swim هو swimmed. وتمتد المقارنات إلى ماوراء الأشياء أو الأفعال المنفردة. وباستماعه إلى لحن عسكري لجون فيليب سوزا، فإن من هو في سن الخامسة من العمر قد يقارنه بركوب قطار، وبتعريفه على مفهوم فصل سلطات الحكم في الولايات المتحدة، فإن من هو في سن العاشرة ربما يرى فيه أرجوحة اللوح الطويل إلا أنها مؤلفة من ثلاثة فروع وليس من اثنين، وحيث يستحوذ كل فرع على موقع التحكم لفترة إلى حين استعادة التوازن.

وبالنظر إلى وجود هذه النزعة من أجل الارتباط، فليس مستغرباً أن يحاول صغار السن إنجاز عملية الدمج أو التركيب. والمشكلة، طبعاً، أن العديد من هذه الارتباطات تثبت أنها سطحية أو حتى موجهة بصورة خاطئة أساساً، لقد طُبق مصطلح النسبية على كل من المدرسية التكعيبية لبيكاسو وعلى فيزياء أينشتاين، ولكن أياً من هاتين الظاهرتين لم يتم توضيحها عن طريق هذا الاقتران السطحي. إن كتابة الفعل swimmed هكذا ربما تعمم قاعدة، غير أنها ليست فعلاً ماضياً مقبولاً. وألعاب أرجوحة اللوح الطويل (على الأقل النماذج ذات الفرعين) ربما تميل باتجاه التوازن، ولكن فروع الحكم ربما تتصادم أو يتم إخضاعها. وفي غياب الاختصاصات ذات الصلة، وغياب مقياس لتقدير مدى التناسب، فإن نزعة «الارتباط» البشرية تكون جذابة كثيراً إلا أنها نادراً ما تكفي. (قد يخالف كيم ويلبر هذا الرأي تماماً!)

وبحلول فترة منتصف عمر الطفولة، يكون قد تم تشذيب دافع وزخم الارتباط البشري أو تطويقه، وتدل الدراسات التي تجرى حول القدرة على استخدام التعابير المجازية أن الأطفال في المرحلة ما قبل المدرسة هم أكثر احتمالاً من نظرائهم الأكبر سناً لأن يكوّنوا تعابير مجازية ـ تعابير أخّاذة وكذلك تعابير غير مناسبة. والأحداث في عمر السادسة وما فوق يتمرنون على الحذف، ولدى البحث عن الارتباط أو التصنيف الملائم، فإنهم يعودون إلى التشابهات الحرفية فيما يتجنبون تلك التي قد تستدعي عقد ارتباطات غير دقيقة أو غير مشروعة. ولا شك بأن المقدرة على تفهم عمليات المقارنة تظل قائمة، ومع ذلك ومع تقدم السن، فإن معظم الأشخاص ينفرون من طرح مقارنات حديثة، ويبدو أن الشعراء فقط ملقحون ضد تخفيف نزعات صناعة التعابير المجازية.

هنالك حتى قوة هائلة أكثر تعمل ضد عملية الاندماج. وكما سبق أن أشرت عدة مرات، فإنه يتضح أن الكائنات البشرية مخلوقات محددة الإطار أو الموقع. ونحن نكتسب الأفعال، والسلوكيات، والأفكار، والمهارات في وضع واحد، وقد نبرع في هذه الأمور. وعلى أية حال، وفيما نتقدم في السن فإن معظمنا يصبح متحفظاً (سأسجّل حالات استثنائية عن الفصول الإبداعية في الفصل التالي). ونحن نحتفظ بهذه الخصائص في الخلفيات التي تم تعليمها فيها، وربما نقوم بتوسيع مداها قليلاً لكننا نكره استعمال المهارات أو المفاهيم كثيراً، دعك عن استعمالها بصورة عشوائية. وبالحديث بشكل أعم، فإن العقل منظم ليس باعتباره جهاز كمبيوتر يستخدم لكل الأغراض؛ لكنه بشكل أكثر دقة موضوع ضمن

مفهوم مجموعة من الوحدات القياسية المستقلة نسبياً. أما كيف أو متى أو لماذا بالضبط يجب أن تترابط هذه الوحدات القياسية في أي وقت، فإنه يظل أمراً غامضاً للكثيرين من واضعي نظريات علم النفس.

قد يكون هذا التحفظ مفيداً ـ أو على الأقل حيادياً ـ لمدرس الاختصاصات الفردية. وعلى أية حال فإنه يطرح عبئاً ثقيلاً على أولئك الذين سوف يقومون بتنمية التفكير المتعدد الاختصاصات، أو التأثير في عمليات التركيب القوية، ناهيك عن إبداعات مبتكرة. وقد يتعلم الشباب في دروس اللغة الإنكليزية كيف يكتبون قطعة نثرية مؤثرة، غير أنهم إذا مافشلوا في نقل جزء من هذه الدروس على الأقل عبر ممر القاعة إلى وظائف درس التاريخ أو مختبر علم الأحياء، عندها فإنهم يكونون قد فوتوا على أنفسهم فرصة القيام بربط المخططات الإنشائية. وقد ينفتح المراهقون على تفكير منطقي له ما يعلله في دروس الفيزياء التي يتلقونها، إلا أنهم إذا لم يأخذوا العبر والأمثولات عن آلية النقاش في صف التاريخ أو الهندسة، عندها يحتاج هذا النوع من التفكير إلى إعادة تدريسه. وربما يتفاعل البالغون الموجودون في الشركة (A) بارتياح مع أولئك الموجودين ضمن فريقهم ومع ذلك يصطدمون بحدة مع أعضاء فريق من الشركة (B)، والتي اندمجت معها مؤسستهم مؤخراً. وإنه لمن المفيد أن نتذكر أننا باعتبارنا جنساً بشرياً فقد نشأنا لكي نظل على قيد الحياة في مواقع بيئية ملائمة ومميزة؛ نحن لم ننشأ من أجل أن نحظى بنظريات صحيحة، ومن أجل أن نتقن اختصاصات ما، أو من أجل تحويل دروس وعبر جرت مصادفتها في أحد الأماكن إلى آخرين

على نحو ملائم، فالطفل الصغير يلجأ إلى التعميم المبالغ فيه، ويفضل الطفل الأكبر أن يقاوم التعميمات حتى عندما قد تكون مناسبة.

والتدريب المهني وحده هو الذي يقوي مجدداً هذه الميول، فعندما يتعلم صحفي ما أن ينقل جوهر الحدث إلى قارئ عادي في مئة وخمسين كلمة، فإن مقدرته على كتابة تقارير أطول، أو التحدث إلى خبراء تلقوا تدريباً عالياً، قد تتضاءل. ولدى الطلب منه أن يتعاون في وضع كتاب مع عالم أو مؤرخ على المستوى المرجو، فإن الصحفي قد يغدو محبطاً تماماً. وعندما يتعلم الطبيب أن يشخص المرض من خلال قراءة ما يطبع من نشرات وردت في جهاز الكمبيوتر، وعندما يشهد وفاة العشرات في غرفة الطوارئ، فإنه ربما يصبح غير متأثر بالمعاناة الإنسانية للفرد. وبالانضمام إلى معالجة حالة معقدة مع رجل دين أو موظف في الخدمات الاجتماعية، فربما يلقى الطبيب صعوبة في التواصل مع هؤلاء الخبراء، وربما يصدم أفراد العائلة حينما يكون منعزلاً. والمهندس المتمكّن الذي يضرب أنبوب التمديدات في المنزل عندما يطلب منه إيجاد المشكلة الموجودة في مجموعة الدارات الإلكترونية، ربما لا يحالفه النجاح عندما يطلب منه حل نزاع أو تدبر أمر حدوث انقسام ما.

ويختلف الأشخاص بصورة كبيرة في مدى استعدادهم المسبق لاستخدام التعابير المجازية، وفي قدرتهم على أو ميلهم إلى تحويل الدروس من صف واحد أو اختصاص واحد إلى الآخر، وقد اعتبر أرسطو أن القدرة على ابتكار تعابير مجازية مناسبة تدل على العبقرية. ويقارن عالم الأجناس البشرية كلود ليفي شتراوس مابين الرجل العادي ـ الذي يعالج مشكلة ما عن طريق وضع ما تيسر من القطع الموضوعة هنا وهناك مع بعضها

البعض بشكل لائق ـ والعالِم، الذي تكون مقاربته المفضلة لفهم الموضوع استنتاجية. لقد ميزت في عملي الخاص مابين مقاربتين ذهنيتين، فالذكاء المشع يسبر في العمق داخل موضوع ما غير أنه يتجاهل الفرص المتاحة لإجراء لقاح تهجيني! وهو ربما يكون مناسباً على النحو الأمثل للعمل الاختصاصي. وربما لا يسبر الذكاء الكاشف بالعمق ذاته لكنه يقوم دائماً بمسح دقيق للمحيط ولذلك فإنه ربما يقوم بسهولة أكثر بتمييز الروابط (وتعريف الفروقات) عبر المجالات: وكلا النموذجين قد يقومان بعملية التركيب غير أن المحتويات التي يركبانها ومعيار النجاح سوف يختلف.

ولقد كتب الروائي سي.بي.سنو بأسلوب مثير للمشاعر عن هذه المقاربات المتناقضة. وبإلقائه نظرة عامة على العلوم في العشرينيات من القرن الماضي فقد قام بتعريف علم الأحياء باعتباره منطقة حيث كانت تلائمها عقلية تصنيفية واسعة، وأعطيت أهمية بالغة لأشخاص كانوا قادرين على أن يأخذوا في الحسبان نتائج البحوث في عدة مجالات ويجمعونها معاً في تركيبة مقنعة، ولكن، يقول سنو: فيما تتراكم الخبرة، وفيما يتخذ العلم منعطفاً حسابياً، فإن زمن القيام بعملية تركيب واسعة يصل إلى نهايته. وكما يعبر آسفاً: «في أي علم أقل اكتمالاً من الفيزياء، لاتزال هناك استخدامات للعقل الذي يعمل بصورة عامة أكثر، رغم أن الفرص تتضاءل كل يوم»[13]. ويتم إعطاء قيمة أكبر للأفراد الذين يمكنهم السبر بشكل أعمق فأعمق داخل مساحة ضيقة من العلم والخروج بأجوبة دقيقة ونهائية أو تفنيدات حاسمة، وفيما تتراكم الخبرة فإن الذهن المشع يحل محل الذهن الكاشف.

لقد لاحظت أن اثنين من الأصناف المختلفة جداً من الأشخاص ينجذبون إلى العمل المتعدد الاختصاصات: أولئك الذين يتملكهم الفضول، والمطلعون جيداً، والذين هم ميالون إلى تحقيق قفزات (تستند إلى حافز قوي) مشجعة جداً. وأولئك الذين يزدرون التفكير المنظم السوي، وينجذبون إلى القيام بقفزات قد تكون متهورة أو غير متقنة، ويمكن ملاحظة هذا الفارق في مكان العمل وكذلك في غرفة الصف. ويمتلك بعض المسؤولين التنفيذيين موهبة القدرة على استيعاب كميات ضخمة من المعلومات ولكنهم يكونون آنذاك، وفق تعبير جون غاردنر الموفق، قادرين «على تنظيم عقولهم» والتركيز على ماهو مهم بحق»[14]. ويقفز آخرون من فكرة غير مكتملة النضوج إلى فكرة أخرى، دون أن ينظموا تفكيرهم أبداً، تاركين موظفيهم والمراقبين في الخارج في حيرة متزايدة.

ربما يظن المرء حتى أن النماذج المختلفة للذكاء تنجذب باتجاه نماذج مختلفة من التركيب. وبالإشارة إلى أنواع التركيب المذكورة سابقاً، فإن العقل اللغوي ربما يفضل قصة؛ والعقل المنطقي ربما يفضل نمطاً ما من معادلة أو نظرية، والعقل الفراغي يفضل جدولاً بيانياً أو مخططاً منهجياً؛ والعقل الناشط بالجملة، يفضل نوعاً من التوازن ما بين القوى المتعارضة. وإذا ما كانت الحال هكذا فإن السؤال يطرح عندها عما إذا كان من الممكن إنجاز عملية تركيب رئيسية من بين عمليات دمج مختلفة الأشكال، ربما من خلال المعرفة الذاتية للمرء (بلغتي، من خلال ممارسة الذكاء الضمني الشخصي) وإذا ما كان مسؤولنا التنفيذي الإصلاحي الافتراضي يستطيع أن يحقق «تركيباً من تركيبات» كهذه فإنه سوف يكون محظوظاً حقاً.

التحدي التعليمي

هل يستطيع المرء اكتساب عقل متخصص والإبقاء في الوقت ذاته على زخم إمكانية التفكير التركيبي؟ في الواقع إن مقدار المعرفة المنهجية الخاصة بكيفية غرس العقل التركيبي ـ باعتبار أنه كان «تركيباً في عملية التركيب» ـ هو مقدار متواضع في أحسن الأحوال. والحقيقة، وإذا ما كان لأحد أن يقول «أفضل شيء هو أن تجعل الشباب ينفتحون على أفراد لديهم توجه تركيبي، وأن تدعو الشباب للمشاركة في تجميع الجهود، وإعطائهم تغذية راجعة منتظمة ومفيدة» فإنه ربما يتوجب عليّ أن أقر بأن هذه المقاربة سوف تنجح على الأرجح مثلها مثل أية مقاربة أخرى.

ومع ذلك فإنه يتوجب علينا أن نكون قادرين على مواصلة التقدم إلى ما هو أبعد من هذه النصيحة القائلة «تخلص من المركبين المحتملين في الماء». والحقيقة فإنه ربما تساعد تجارب ومهام معينة عند كل مرحلة تطويرية على الحث على قيام تفكير تركيبي. ولقد لاحظت مسبقاً الميل الذي لا يمكن تغييره في الواقع لدى الأولاد الصغار من أجل أن يروا، ويصنعوا، وحتى يفرضوا الارتباطات أو الروابط. ويشكل هذا «العناد المعرفي المتعدد الأشكال»، إن شئت، وديعة لا تقدر بثمن في المصرف الفكري للمرء، وهو استثمار يمكن استعادته في أوقات عديدة وبطرق عديدة في المستقبل. فالشبكات العصبية المتعاكسة يتم الربط فيما بينها، وحتى إذا ما اختفت هذه الارتباطات لفترة، فهناك كل سبب للاعتقاد بأنها تدوم ويمكن الاعتماد عليها في السنوات القادمة. فقم بالاحتفاء بالروابط التي يتم إحداثها بصورة عفوية من قبل العقل الشاب، ولا تخضعها للرقابة أو البتر.

وللأسف، فإن العقل التركيبي يقوم في ظروف عادية بإحراز اهتمام رسمي قليل خلال سنوات الدراسة. وفي البداية، تستحوذ مهمة اكتساب مبادئ القراءة والكتابة على التركيز الرئيسي، وبعدها يصبح اكتساب الاختصاص أو على الأقل معرفة مادة الموضوع، النظام اليومي. ومن المرجح أن «التغذية التركيبية» الرئيسية التي يتشربها عقل من هو في سن التاسعة أو من بلغ الرابعة عشرة من العمر، تأتي من المُرَكب البالغ الذي يحدث أن تجري مصادفته أحياناً ـ أو من المدرسة أو مما تقدمه وسائل الإعلام من عروض، والتي تمتلك نفحة اندماجية مميزة. وإن الانتشار الواسع لقراءة الكتب أو إجراء عملية مسح للإنترنت وعلى الرغم من أنه يجري بصورة غير متخصصة، ربما يبرهن على أنه أمر مثمر على المدى الطويل.

لقد أشرت مسبقاً إلى دور المشاريع والمناهج الدراسية المتصلة بموضوع ما في المدارس، فهذه تعد جهود حسنة النية تماماً للإبقاء على أو دعم إمكانية إقامة ارتباطات. والمشكلة مع هذه التدخلات التربوية محددة بسهولة. ففي معظم الحالات يفشل المربون في إيجاد مقاييس واضحة تُعتمد في تقدير أي روابط، وأي عمليات دمج، وأي تركيبات تكون فعالة وصالحة للاستعمال، وبأي طرق هي (أو ليست) أهل للتقدير. وللحكم على مشروع ما، يتوجب على المرء إيجاد معايير مستمدة من الحقل الملائم ـ ما الذي يصنع مقالة جيدة، لوحة جدارية أخّاذة، رواية مؤثرة، علامة تجارية فعّالة، خطة عمل قابلة للتطبيق ـ وكذلك معايير تناسب موضوع أو مواضيع المشروع؟ هل هذا وصف دقيق للغابة المطرية، استخدام صحيح لعبارة «إيقاع»، صورة لمنزل في الصين أو تشيلي تكاد لا تميز ثقافياً؟.

إن تعريفاً واضحاً لمقومات مشروع جيد أو حل قابل للتطبيق لمشكلة ما يتيح نقطة انطلاق مفيدة، فالنماذج (سواء كانت ناجحة أم لا) هي أساسية هنا، وإذا ما تمكن المربي فقط من تعريف الأبعاد التي تميز المشاريع أو الحلول الممتازة، والكافية وغير المقبولة، يكون من المنطقي أن نتوقع من الطلاب أن يتقدموا وأن يبدؤوا بالانهماك في إجراء تقييم ذاتي في الوقت المناسب.

وربما تكون الإرشادات الواضحة المتعلقة بأشكال التركيب مثل تلك التي جرى تقديمها في بداية هذا الفصل، ربما تكون أيضاً ذات صلة وثيقة بالموضوع، فبعض الطلبة المحترفين، أو المسؤولين التنفيذيين ربما يتوصلون من تلقاء أنفسهم إلى وضع تعابير مجازية أو تصنيفات علمية أو مفاهيم مناسبة، لكن كثيرين آخرين سوف يستفيدون من تلميحات أو إشارات عملية حول كيفية ابتكار تصنيف علمي مفيد، استعارة مجازية قوية، مفهوم تنويري، نظرية معرفية. وتشمل التركيبات القوية عادة عمليات خلط ما بين النصوص، الإطارات، والمفاهيم التي عادة ما يتم التفكير فيها بشكل منفصل، وكما جرى إيضاحه بالنسبة لحل مسألة في مادة الرياضيات، فإن هناك طريقة ماهرة لابتكار خلائط قوية أو مزيج قوي، وأولئك الأشخاص الذين يستطيعون توليد عدة عروض من الفكرة ذاتها أو المفهوم ذاته هم أكثر احتمالاً لأن يتوصلوا إلى إنتاج تركيبات قوية مقنعة من أولئك الذين يقتصرون على تقديم عرض وحيد وغالباً عرض هزيل لتلك الفكرة. ويتم غالباً في هذه الأيام توجيه التعليمات وفق هذه الخطوط تحت مسمى «المعرفة المتعمقة» ـ التوصل إلى فهم قوالب بناء المعرفة بطريقة واضحة. ويتحدث زميلي ديفيد بيركنز بأسلوب مقنع عن «فنون المعرفة»، وهو يلمح إلى هذا العمل الجديد نسبياً.

هنالك قيمة خاصة للنقاد المفيدين والداعمين لعملية التركيب، والترابط أو الإندماج الذي يعرضه الطالب. فخلال السنوات الانتصافية من عمر الطفولة يتوجب على المربين أن يبقوا على إمكانية صناعة الترابط مفتوحة، وأن يعاملوا باحترام تعدد الارتباطات الملائمة. ويتوجب على المربين في الوقت ذاته أيضاً أن يتعرفوا على تلك التركيبات المفقودة أو المتصدعة لناحية أحد الأبعاد أو الأبعاد الأخرى. وبالنسبة لتقريباً أية مشكلة أو مشروع، فإن هناك ردود فعل كافية تقريباً أيضاً. ويستفيد الطلبة من تجربة الانفتاح على الحلول المختلفة والطرق المختلفة للتوصل إلى حلول والقواعد المختلفة لتقييم هذه الحلول. ولاتقتصر هذه التدخلات على الإطلاق على أولاد المدارس. وقد كان أحد أسباب مقارنتي مابين «السجلات الموجزة» لكل من برايسون وويلبر، كان اقتراح مجموعة من المعايير قد يتم بموجبها الحكم على عمليات تركيب مفترضة.

أخيراً إن التركيبيين الطموحين يستفيدون من التوجيه الصريح في الخطط الموضوعة، وعندما يكون لدى أشخاص بعض الخبرة في التركيب، فإنهم يجب أن يكونوا قادرين على أن يعودوا ويتعرفوا على المقومات الرئيسية: هدف محدد أو مهمة محددة، الموقف الذي سوف يتخذه المُرَكب، مجموعة الأدوات المتاحة للتركيب، الطرق التي يتم بواسطتها إنتاج واكتساب تغذية راجعة في جرعات مؤقتة، والمعيار الخاص الذي يتم بموجبه على الأرجح، الحكم على النجاح.

وبما أنني أؤمن بأنه لا بد للأطباء أحياناً على الأقل، أن يؤمّنوا الشفاء لأنفسهم، فدعوني أطبق هذه الوصفة الطبية على الفصل الحالي. لقد كانت غايتي أن أقوم نتجميع المعرفة الموجودة عن التركيب من أجل مد

المُركبين الطموحين بالمعلومات. ولقد كانت الوضعية الذهنية تفسيرية ـ تحليل علمي اجتماعي عن سبب أهمية التركيب مع اقتراحات عن أنواع العمليات المعرفية والتشجيعية التي يتوقف عليها إنجازه. لقد خاطبت مربين، محترفين وأولئك الذين هم في عالم الأعمال، وكانت الوسائل مجموعة من اللوائح مزينة بأمثلة مأخوذة من مجالات متفرقة. وتم عرض أمثلة عن عمليات تركيبية ناجحة تقريباً، أما توفير معيار النجاح فيجب أن يتم من قبلك أنت، مستهلك عملية التركيب. وإنني لسوف أتوقع أنه لابد من أن يكون «التركيب في عملية التركيب» الكفؤ والجدير بالتقدير واضحاً وعلى الأقل أصلياً في الحد الأدنى، ومقنعاً بشكل معقول، ومفيداً بشكل ممكن.

وقد كان بالإمكان حتى الآن تتبع الأمثلة التي أعطيتها في أي وقت في القرون الأخيرة. ويبرز الآن السؤال حول المدى الذي سوف تدعم به الأدوات التكنولوجية جهود التركيب في المستقبل، وهناك مسبقاً قيد الاستعمال الواسع محركات البحث التي تمكن المستخدم من تتبع موضوعات مختلفة ورؤية كيف تم الربط بين بعضها البعض، كما أن هناك في ورشات العمل أدوات تسمح للمرء بتفحص الملاحظات والأفكار السابقة الخاصة به وتتبع كيف تكونت على مر الزمن[15]. وطالما أن المرء يستطيع أن يوضح الخطوات الصحيحة التي ينطوي عليها التركيب، فإنه لابد من أن يصبح بالإمكان ابتكار برامج كمبيوتر تعمل على تنفيذ هذه العملية مثلما يفعل معظمنا أو أفضل مما يفعل معظمنا. سوف لن أحبس أنفاسي، على أية حال، بانتظار أدوات مساعدة تتعلق بالكمبيوتر والتي سوف تحقق ما حققه

الفيلسوف كانط أو ليوناردو دافنشي مستخدمين فقط أداة للكتابة وفطنتهم الملحوظة.

لقد بدأ واضعو الامتحانات باكتشاف القدرات التركيبية، ففي نموذج يستخدم مع مرشحين لوظيفة التعليم في فرنسا، يتم إعطاء المتقدم للامتحان الفرصة لدراسة أربع صفحات عن موضوع ما (لنقل التحول التاريخي من الأمية إلى معرفة القراءة والكتابة)؛ ثم يطلب منه تقديم ملخص مفيد لنقاط الالتقاء ونقاط الخلاف في النصوص واقتراح طرق للتوجيه. وفي نموذج أولي يجري تطويره من قبل دائرة الامتحانات التعليمية، يعطى الطلبة عدداً من المصادر التي لها علاقة بمنتج ما (مثلاً، أدوات قابلة للاستخدام بواسطة مهندسين معماريين يكتبون باليد اليسرى) ويطلب منهم تلخيص المعطيات وتقييم المصادر وتقديم تسلسل صحيح لدرجة أهليتها. وفي وسيلة مشابهة يتم تطويرها من قبل مجلس المساعدة على التعليم، يعطى المرشحون مجموعة من الوثائق عن الجريمة في مقاطعة معينة، ويطلب إليهم تحضير امتحان موجز لمرشح لمنصب المحافظ، وفيما يجري الدفع بهذه المحاولات على نحو أكبر بواسطة اعتبارات أولية بدلاً من اعتماد نظرية التركيب، فإنها يجب أن تقدم معلومات مفيدة لأولئك الذين سوف يرغبون منا في تحقيق فهم أفضل للعمليات التي نقوم بموجبها نحن الكائنات البشرية بتركيب المعلومة لأنفسنا وللآخرين. وطالما تثبت هذه المحاولات أنها متوقعة، فإنه ربما يتم التوصل إلى استخدامها من جانب موظفي القبول، المسؤولين التنفيذيين، المسؤولين عن التوظيف، المتخصصين الموارد البشرية.

تعددية وجهات النظر:

خطوة متوسطية

كنت قد أكدت لفترة من الوقت، بأن العمل المتعدد الاختصاصات والحقيقي يجب أن ينتظر إتقان العمل المختص، وفي خضم الهرولة باتجاه النجاح المتعدد الاختصاصات، يجازف المرء بإجراء عمليات اندماج وتكامل قبل أوانها، وهي في الواقع عمليات غير متخصصة. ومهما يكن، وبالنظر إلى الأهمية المتزايدة للعمل المتعدد الاختصاصات، والضغوط الحالية لتشجيعه ـ على الأقل على المستوى الخطابي! ـ فإن المربين يحتاجون إلى التأكد بأنه إذا كان قد تم إنجازه فإنه قد أنجز بأفضل ما يمكن.

وإنني أجد، في هذا السياق، أن مفهوم تعددية وجهات النظر أمر مفيد، وبينما قد لا تكون العبارة مستساغة، فإن الفكرة تبدو ذات دافع قوي، وإن مقاربة ذات وجهات نظر متعددة تدرك أن بإمكان وجهات نظر تحليلية مختلفة أن تسهم في شرح مسألة أو مشكلة. وفيما قد يكون الإتقان المتخصص الكامل هدفاً لايمكن تحقيقه، فإن أشخاصاً من أي سن أو اختصاص تقريباً يمكن أن يتوقع منهم منطقياً أن يتفهموا القوى المكملة لوجهات النظر المختلفة.

خذ مثلاً، مقرراً دراسياً عن النازية يدرّس في مدرسة ثانوية. ليس من الممكن توقع أن يكون طلاب المدارس الثانوية مختصين في العلوم أو التاريخ، فلا المعرفة الاختصاصية ولا الأدوات الاختصاصية سوف تكون قد ترسخت لديهم. ومع ذلك فمن المرجح أن يكتسب هؤلاء الطلاب فهماً أفضل عن صعود النازية إذا ما كانوا يستطيعون تفهم وجهات النظر المختلفة التي يمكن تدريسها: التفسير الوراثي للاختلافات مابين

الشعوب، مع الادعاءات العلمية الزائفة المختلفة والمتعددة التي طرحها علماء تحسين النسل، التفسير التاريخي للعوامل المفسدة على المدى الطويل والتي أوجدت تربة خصبة للمعتقدات والممارسات النازية، وكذلك العوامل الطارئة التي قادت إلى الاستيلاء المفاجئ والشرعي إلى حد كبير للنازية على الجهاز الحكومي الألماني في بداية الثلاثينيات.

أدخل تعددية وجهات النظر. هنا تبدأ العملية بطالب يستمع إلى أو يراقب وجهات نظر متباينة، مثل تلك الخاصة بالمؤرخ وبعالم الجينات فيما يحاول كل منهما أن يقدم شرحاً مطولاً عن مظاهر النازية، وفي مراحل تالية يكون الطالب قادراً مبدئياً على توجيه أسئلة وثيقة الصلة بالموضوع يطرحها الخبراء، ثم يكون قادراً على فهم إجاباتهم، وفي النهاية يكون قادراً على تقديم إجابات (أو على الأقل، نماذج إجابات) تمت صياغتها على التوالي من قبل المؤرخ أو عالم الجينات. ونادراً ما يستطيع طالب المدرسة الثانوية بالتأكيد الإسهام في معرفة أصلية من نوع تاريخي أو علمي، ومع ذلك وباعتباره واحداً في سبيله إلى تفهم القوى المتتالية لوجهتي نظر أو أكثر، فإنه يكون في وضع أقوى لدمج أو تركيب خيوط المعرفة هذه.

إن موقف التعددية في وجهات النظر يثبت أنه تنويري ولاسيما في مكان العمل. وليس من المنطقي توقع أن الأطباء، الممرضات، المعالجين النفسيين، وموظفي الخدمات الاجتماعية، وهم متروكون معاً لفترة من الوقت، يجب أن يكونوا قادرين على أن يتقنوا بشكل كامل خبرة الأدوار الاحترافية الأخرى. تذكر قاعدة سن السنوات العشر! وللسبب ذاته، فإنه من غير المنطقي توقع أنه داخل إطار شركة ما فإن نماذج الأشخاص

العاملين في قسم المبيعات، التسويق، والنماذج الابتكارية المالية والإدارية يجب أن تكون جميعها قادرة على الفور، على أن تتحدث اللغة ذاتها. غير إنه إذا ما تعلم كل صاحب مهنة على الأقل أن يتوقع معرفة اهتمامات الزملاء الذين ينتمون إلى بيئة مختلفة، عندها يتم تعزيز إمكانية العمل الجماعي الموجه نحو الهدف المثمر.

لقد تحدثت حتى الآن عن تعددية وجهات النظر لناحية الخلفيات الاختصاصية المكملة، غير أن الأفراد أيضاً يأتون بوجهات نظر غير اختصاصية لإضافتها إلى القائمة. ويتم دعم العديد من المشاريع عندما يشمر أفراد من خلفيات اقتصادية، اجتماعية، عرقية و/أو عنصرية مختلفة، عن سواعدهم ويعملون معاً من أجل إيجاد الحلول، وتدل الدراسات على أن فرصة الاحتكاك مع أفراد من خلفيات مختلفة بصورة كبيرة تشكل إحدى أعظم فوائد العيش في الكليات الجامعية المقتصرة على فئة مختارة[16]. وطبعاً وفي بعض الأحيان فإن هذه اللقاءات تؤدي إلى صدامات، واعتماداً على مدى فعالية التعاطي معها يمكن للصدامات أن تكون مثمرة.....أو يمكن أن تتسبب في إحداث كارثة.

وماذا عن الفكر المتعدد الاختصاصات الحقيقي؟ إنني أعتبره إنجازاً نادراً نسبياً، فهو فكر ينتظر إتقان على الأقل العناصر الرئيسية لاثنين من الاختصاصات أو أكثر، ومن غير المحتمل في جميع الحالات تقريباً تحقيق إنجاز كهذا قبل أن يكون الفرد قد أكمل دراسة متقدمة. ومع ذلك وبالنظر إلى فحوى أهمية المواضيع التي تتطلب عملاً اختصاصياً متعدداً، فسوف يتم تكريس الكثير من الجهد في السنوات القادمة لرعاية العقل المتعدد الاختصاصات ولتحديد الخبرات في المدارس أو مكان العمل والتي تقوم

على الأقل بنقل طاقة الفكر المتعدد الاختصاصات. إن مسار نظرية المعرفة التي تطرح خلال السنة النهائية لشهادة البكالوريا الدولية، تمثل أحد الجهود الواعدة في هذا الشأن، وتمثل شهادات عليا مشتركة في الصحافة، القانون، أو في الطب، والإدارة نماذج أخرى تحمل إمكانية بناءة.

تركيب المسارات؟

كان العقل التركيبي الشامل يبدو في متناول اليد، في الماضي البعيد. فقد تراكمت المعرفة تدريجياً بشكل أكثر بكثير، وكان لدى أشخاص أذكياء مثل أرسطو وليوناردو فهم تقريبي للمشهد العام الكامل للمعرفة (طرح اسم المربي والعالم والشاعر الإنكليزي ماثيو أرنولد، الذي عاش في القرن التاسع عشر، ليكون آخر فرد يمكن القول عنه إنه كان ضليعاً في كل المعرفة الموجودة فعلاً ـ وللتعبير عن الأمر بلغة عامية أكثر «عرف كل شيء جدير بأن يعرف»). وفيما كان هناك ترسيخ ضئيل لمقدرات التركيب، كان ينظر إلى النظام الجامعي الخاص بالآداب الإنسانية والسنة النهائية من الكلية ولاسيما عندما كان يجري تدريس مقرر عال من قبل رئيس الجامعة، كان ينظر إليهما باعتبارهما فترات يجري خلالها تشجيع الأفراد على إيجاد روابط مختلفة من بين أجزاء المعرفة التي كانوا يجمعونها. وربما تكون وحدة كل المعرفة العلمية التي كتب عنها بإعجاب عالم الأحياء إي. أو.ويلسون، قادمة لأخذ الدور الذي تولاه البحث الفلسفي [17].

غير أننا نعيش في زمن حيث أكثر العقول موهبة تعرف أكثر فأكثر عن مجالات ضيقة الأفق بشكل متزايد، وحيث اكتسح توزيع العمل الذي ذكره آدم سميث في عالم التجارة، عالم الأفكار أيضاً. وليس هناك من سبب

لتوقع أن الدفع باتجاه التخصيص سوف يتم كبحه ـ أو حتى أنها ستكون فكرة جيدة كبح عملية استكشاف متخصصة تستخدم نسبة مضاعفة من «الإشعاع».

إنني أميز مابين اثنين من العلاجات الرئيسية. ويشمل أحدها تدريب سلسلة من الأشخاص بحيث يكونوا قادرين على المشاركة بشكل فعّال في مجموعات متعددة الاختصاصات. إن عرضي الموجز لوجهة النظر المتعددة الاختصاصات أو المتعددة الانطباعات هو أحد النماذج الممكنة. وتستطيع معاهد التدريب بالتأكيد أن تختبر بنى وآليات تنمي الإدراك والتعاون بين الضالعين في مختلف الاختصاصات. ولن أدهش لعلمي بوجود برامج كمبيوتر تجارية تعد بتقوية طاقات التركيب ـ رغم أنني سوف أطالب بضمان لاستعادة النقود!

ويقتضي العلاج الثاني وضع برامج تعليمية موجهة تحديداً إلى أفراد واعدين معينين ـ على سبيل المثال قادة الغد. ويتوقع من المسؤولين التنفيذيين والمديرين العامين أن يكونوا قادرين على إدراك الصورة الكبيرة ـ أن ينظروا إلى ما وراء بيئتهم الخاصة واختصاصهم الخاص بهم؛ أن يفهموا العناصر المختلفة الموجودة في مؤسستهم أو دائرتهم الانتخابية؛ أن يفكروا بطريقة منهجية في ماينجح ومالاينجح وكيف يمكن تحقيق الأهداف بفعالية أكثر. إن البرامج التي تعزز مقدراتهم على التركيب والاصطناع ـ وذاك الرابط الذي يقوم بتركيب ووضع الخطط ـ سوف تكون قيّمة، وبإمكان المرء أن يتوقع قيام شركات استشارية مختلفة بعرض لائحة خيارات كهذه. وهناك أشخاص آخرون ـ مثلاً أولئك الذين يظهرون الذكاء الكاشف أو «الرجل المتعدد الحرف» ربما تجتذبهم مثل هذه البرامج أيضاً. وهم يستطيعون

الإفادة من مهاراتهم المتعاظمة حتى ولو لم يكونوا يتولون أدواراً قيادية واضحة. وربما، وكما اقترح المربي فارتان غريغوريان، نكون نحن بحاجة إلى تخصص سوف يركز على مرشحين واعدين ويكرس الموارد باتجاه تعزيز القدرات على التركيب.

ليس من المرجح أن تكون أي من هذه التدخلات فعالة على أية حال، ما لم يعم ظرفان اثنان. فنحن نحتاج، من جهة، إلى نماذج أدوار أفراد هم أنفسهم موهوبون بتعددية وجهات النظر، والاختصاصات و/أو التركيب. وكان كل من جيكوب بروناوسكي، ستيفن جاي غولد، وأي.أو.ويلسون قد شغلوا ذلك الدور في علم الأحياء بشكل ممتاز في السنوات الأخيرة. وفي مجال الإدارة يتم عادة ذكر أسماء آندي غروف من شركة إنتل، جون براوني من شركة بريتش بتروليوم، وجون ريد من سيتي كوربوريشن، وبيل غيتس من شركة مايكروسوفت، كأمثلة على أفراد يمتلكون معرفة واسعة وقدرات بارزة في عمليات التركيب والدمج مثيرة للإعجاب، ولقد قام بيل كلينتون مؤخراً، وهو مُركّب رائع، بالتأمل ملياً في هذه القدرة حيث قال «أعتقد أن الفكر هو شيء مفيد مالم يشل مقدرتك على اتخاذ القرارات لأنك تشاهد الكثير جداً من التعقيد. الرؤساء يحتاجون إلى أن يمتلكوا ماسوف أسميه قدرة عقلية تركيبية»(19).

إلا أنه ومع النماذج المثالية، فإننا نحتاج أيضاً إلى معايير تحدد الفروقات مابين عمليات الدمج الممتازة والمقبولة وغير الملائمة. ويتوجب علينا أن نقبل بكون هذه المعايير محددة المهام والمواضيع. وما يعد تركيباً مفيداً في علم الأحياء التطوري ربما يختلف بشكل ملحوظ عن دمج يكون

ملائماً للفنون أو التجارة. وإن تركيباً مناسباً لتقرير حدود النظرية التعقيدية ربما ينطوي على تشابه طفيف مع عملية تركيب كافية لمواجهة القضاء على الفقر أو السيطرة على وباء الإيدز.

سوف تكون بعض عمليات التركيب مباشرة وغير معقدة؛ وسوف تشمل بعضها مقدرة كاملة من نوع أو آخر، وربما تشمل أكثرها اعتباراً قفزة إبداعية. ونحن نتحول الآن إلى تنشئة العقل الإبداعي.

الفصل 4

العقل الإبداعي

هناك جهود تبذل في مجتمعنا العالمي المتوتر، للسعي وراء الإبداع ورعايته والإشادة به. وكان جون سيلي بروان صاحب الرؤية الثاقبة في قطاع الشركات والمؤسسات، قد صرح في تعقيب ساخر له بأن الناس سوف يقولون في عالم الغد «أنا ابتدع، إذاً أنا موجود». وعندما أدلي أنا بأحاديث عن المقدرة العقلية، فإنني أُسأل بشكل متكرر عن كيفية تغذية الإبداع، ويتوقع مني الحضور أن أؤيد الإبداع كلياً ويأملون بأنني سوف أكشف (في كل وقت وبدون مقابل) سر بلوغه.

لم يكن الأمر دوماً على هذا النحو. ففي معظم المجتمعات البشرية، وخلال معظم فترات التاريخ البشري لم يكن الإبداع أمراً يتم السعي وراءه ولا تقديره أو مكافأته. وكما أن الكائنات البشرية لديها ميل محافظ، ميل يعمل ضد الابتكار التعليمي وقفزات الاختصاصات المتعددة، فإن المجتمعات البشرية تسعى جاهدة للمحافظة على شكلها الحالي. نحن مذهولون بالإنجازات التي حققها المجتمع المصري القديم لكننا ننسى بسهولة أن المجتمع نشأ بوتيرة هادئة. نحن نكن التقدير لعلماء مبدعين أمثال غاليليو غاليلي غير أننا نحتاج إلى أن يتم تذكيرنا بأن غاليليو كان قد أدين وسجن وأن سلفه العالِم جيوردانو برونو قد أحرق على الخازوق.

ولم يلق لا جوهان سباستيان باخ ولا فنسنت فان غوخ ولا غريغور مندل، تقديراً كبيراً خلال حياتهم، ونال فرويد، وداروين وكينس نصيبهم من السخرية (ربما سيؤكدون أنه أكثر من نصيبهم!).

كان الأشخاص المبدعون في مجتمع ما في الماضي، وفي أحسن الأحوال، نعمة ونقمة في آن واحد، كانوا مزدرين، مثبطي العزيمة، وحتى مدمرين في زمن تحقيقهم لإنجازاتهم الهامة، ربما كي يحظوا بالتقدير على يد الأجيال القادمة في مرحلة لاحقة. إن عصرنا مختلف وحقبتنا مختلفة، فكل مهمة تقريباً يمكن جعلها روتينية سوف تكون كذلك، ربما عاجلاً أكثر من آجلاً (وربما في مدى خمسين عاماً سوف يتم وضع كتاب كهذا ـ وربما قراءته أيضاً للمتعة أو لإصلاح الذات ـ بواسطة جهاز كمبيوتر متقدم جداً). ويمكن فعلياً، إيصال جميع أنواع الابتكارات بصورة فورية تقريباً إلى أنحاء العالم، بحيث يكون متاحاً للبناء عليه من جانب أي شخص يمتلك المهارات الاختصاصية الضرورية، والإدراك، والدافع. وفيما أن معظم الابتكارات سوف تعيش نصف حياة قصيرة، فإن تلك التي تلبي حاجة ملحة أو تحقق حماسة حقيقية سوف تنتشر بسرعة كبيرة جداً وتدوم طويلاً. فكر في النجاح السريع في عالم التكنولوجيا، للهاتف، للسيارة، للطائرات؛ وفي السنوات الأحدث: الكمبيوتر الشخصي، ألعاب الفيديو، الإنترنت، الهاتف الخلوي، الآيبود، البلاك بيري، وفكر كذلك في صعود الوجبات السريعة، انتشار الأحذية الخفيفة الحديثة الطراز، تبجيل نجوم أغاني البوب ألفيس أو مادونا، براد أو أنجيلينا (لا حاجة لذكر الأسماء الأخيرة في عام 2006). إن تلك الشركات التي سوف لن تحتضن الابتكار سوف تتم هزيمتها بشكل حتمي تقريباً على يد الشركات

التي تفعل ذلك، والحقيقة فإن الاهتمام غير الكافي بالابتكار، قد يكون السبب الرئيسي الذي جعل العديد من الشركات الأميركية الرئيسية وعلى مدى الخمسين عاماً الماضية، تلجأ إما إلى تقليص حجمها أو الخروج من العمل التجاري جملة وتفصيلاً (فكر في شركات سيرس روبباك، أميركان موتورز، شركة طيران بان أميركان، وويستنغهاوس).

إعادة وضع مفهوم للإبداع

الإبداع، كما ينظر إليه على نحو واسع، هو جزء لايتجزأ من نسيج العالم. وبينما لم يعد الكثيرون منا يؤمنون حرفياً برواية الكتب المقدسة عن الخلق، فإننا ندرك أن العالم مسكون بمخلوقات حية وإبداعات حية، وكل واحدة مختلفة قليلاً على الأقل عن الباقية. وحسب التعريف، فإن كل إنتاج بشري مصنع قد تم ابتكاره مبدئياً من قبل شخص ما، وسواء عندما يفكر المرء في كيانات بيولوجية أو كيانات من صنع الإنسان أو لها علاقة بالمفاهيم، فإن أكثر «الكائنات المتحولة» قبولاً تكون أكثر احتمالاً للبقاء والتكاثر.

وقد أكدت الآراء القديمة عن الإبداع إما على الدور الإلهي، أو على دحرجة حجر النرد أو المغامرة على الحظ، وأيد أولئك الذين قاموا بصياغة نظريات عن الخلق الفكرة القائلة بأن بعض الأشخاص كانوا متأثرين بوحي غامض، مع أن المعارضين للمعتقدات التقليدية بين الحين والآخر (مثل الشاعر الأميركي إدغار ألن بو) ادّعوا أن الخلق البشري استمر وفقاً لصيغة منطقية، قابلة للتفسير ودقيقة. وفي مجال علم النفس، اتجهت الآراء حول الخلق إلى إتباع الآراء التي تدور حول القدرة العقلية بفترة زمنية فاصلة مدتها خمسون عاماً. وحتى مؤخراً،

كان ينظر إلى الإبداع من جانب علماء النفس باعتباره ميزة يتمتع بها أشخاص معينون، وباعتبارها كذلك، فإنها يجب أن تكون قابلة للقياس بواسطة الامتحانات الكتابية. والشخص الذي يُعد مبدعاً يجب أن يكون قادراً على إظهار تلك الميزة بوضوح عبر مجالات أداء مختلفة. وفي موضوع نموذجي عن امتحان في الإبداع يطلب من الأشخاص الذين تتم دراسة إجاباتهم أن يفكروا في أكبر عدد من الاستعمالات الممكنة لمشبك الأوراق، وأن يعطوا اسماً خيالياً «للخربشة» على الورق أو أن يختاروا الهدف الذي يمكن ربطه بكلمتين اثنتين جاهزتين (فأر ـ حلّوم: وكلتاهما يمكن ربطهما بالجبنة) ويعتقد أن العلامة النهائية التي يتم الحصول عليها وفق مقياس كهذا، تعكس إمكانية إبداعية في أي مجال من مجالات المعرفة.

لقد هاجرت هذه الطريقة في التفكير في الإبداع إلى عالم الأعمال. وربما كان المعلم الرئيسي لها إدوارد دوبونو المتعدد الثقافات، وهو من مالطا. وقد أبرز دوبونو أهمية التفكير الجانبي ـ القدرة على تبديل الحالات، أداء وظائف مختلفة، التوصل إلى مجموعة وافرة من الحلول الواضحة لمعضلة مزعجة بشكل دائم [1]. ويستحق دوبونو التقدير لكونه أبرز أهمية التفكير في التفكير ـ «ماوراء التفكير» أو «التفكير التحويلي» إن شئت ـ والتوصل إلى معرفة كثير من المشكلات المثيرة للاهتمام والحلول غير العادية. ورغم ذلك فإن وجهة نظره حول الإبداع كمقدرة قابلة للتعميم، والتي يمكن دعمها بسرعة، تمتلك حدوداً مميزة.

وبناء على ذلك، قام عدد من علماء الاجتماع في السنوات الأخيرة بتبني وجهة نظر مختلفة. ونحن نميز بداية مجموعة متنوعة من المحاولات الإبداعية المستقلة نسبياً، فبمقدور المبدع أن يحل مشكلة مربكة إلى الآن (مثل تركيبة الحمض النووي) وأن يضع صيغة لأحجية أو نظرية (مثل نظرية الأوتار في الفيزياء) وأن يقوم بتعديل عمل هندسي في رسم ما، أو يقوم بأداء دور على الإنترنت في معركة حقيقية أو وهمية (مقرراً شراء أو بيع مواد متطايرة). ويمثل الثنائي، المشكلة والحل، مجرد نوع واحد من التفكير الإبداعي؛ أضف إلى ذلك فإن المهارة في مجموعة متنوعة واحدة لا تحتاج أن تستتبع وجود مهارة في اجتهادات إبداعية أخرى. (باستطاعة عالم رياضيات مبدع أن يكون محاوراً رديئاً جداً أو العكس) ونحن نتعرف كذلك على مجموعة من الإنجازات الإبداعية ـ من المفهوم الصغير الذي يتضمنه تنسيق جديد للزهور إلى المفهوم الكبير الذي تنطوي عليه نظرية النسبية. والأكثر أهمية من ذلك أننا لانفترض أن شخصاً مبدعاً في أحد المجالات (لنقل وولفغانغ أماديوس موزارت أو فيرجينيا وولف) كان باستطاعته أن يتبادل موقعه مع شخص مبدع في مجال آخر (لنقل دييغو ڤيلاسكويز أو ماري كوري). إن كلاً من هذه الافتراضات يصطدم مع وجهة النظر ذات الحجم الواحد من الإبداع والمناسبة للجميع التي يطرحها علم النفس المتعارف عليه ويروج لها إدوارد دوبونو.

وهنالك رؤية تعد الأكثر أهمية تعود إلى عالمِ النفس ميهالي تسيكجنتيمهالاي، وهي إدراك أن الإبداع لا يكون أبداً مجرد إنجاز لفرد وحيد أو حتى مجموعة صغيرة من الأفراد، فالإبداع هو بالأحرى النتيجة الناشئة بين حين وآخر عن تفاعل ثلاثة عناصر مستقلة ذاتياً:

1 - الفرد الذي أتقن اختصاصاً ما أو يبرع في حقل من الخبرة ويواظب على إنتاج أشكال مختلفة من ذلك الحقل (مثل: المؤرخ الذي يكتب سلسلة من المقالات التاريخية، مؤلف موسيقي يؤلف مقطوعات موسيقية، مهندس برامج كمبيوتر يضع برامج، وأشياء مماثلة).

2 - المجال الثقافي الذي يعمل فيه الفرد، نماذجه، صفاته، وفرضياته، قواعده، ومحرماته (المواصفات الخاصة بورقة بحث، قطعة موسيقية، برنامج مكتوب بلغة برمجة بسيطة أو الإعلانات التي ترد على صفحات مواقع الإنترنت).

3 - الحقل الاجتماعي ـ أولئك الأفراد والمؤسسات الذين يتيحون الوصول إلى خبرات تعليمية ذات صلة، وأيضاً يتيحون الفرص للعمل بها؛ ويصدر ممثلو الحقل حكمهم في النهاية على أهلية الفرد و/أو إبداعه (إبداعاته) المرشحة. (ويشمل ممثلو هذا الحقل موظفي القبول، حكام المباريات التنافسية، موظفي تسجيل براءات الاختراع، مؤلفي الكتب المدرسية والموسوعات، رؤساء التحرير أو الناشرين الذين يعطون الإذن بالنشر أو بمنعه). وطبعاً فإن الحقل النهائي في عالم التجارة هو المستهلك[2].

واستناداً إلى تسيكجنتيميهالاي، فإن الإبداع يحدث فقط عندما ـ يتم الاعتراف بمنتج خاص بفرد أو بمجموعة وجرى إنتاجه في حقل معين، يتم الاعتراف به من جانب الحقل الوثيق الصلة بالموضوع على أنه إبداعي وبالمقابل فإنه، عاجلاً أم آجلاً يمارس تأثيراً ملموساً على العمل التالي في ذلك الحقل. وتنطبق وجهة النظر هذه على السلسلة الكاملة من الإبداعات

من خلال مجالات ودرجات متفاوتة من الإبداع (من أصغر مفهوم إلى أكبره). مثلاً في عام 1900، كان عدد من الفيزيائيين وعلماء الرياضيات يتصارعون مع مسائل غير محلولة حول طبيعة الضوء، الجاذبية الأرضية، الزمن، الفضاء، وكان المعلم المختص يعرض صيغاً نظرية وتخمينات أولية. وفيما كان يعمل في عزلة نسبية كتب موظف سجلات غير معروف اسمه ألبرت أينشتاين، عدداً من البحوث الإبداعية، وإلى حين جرى الاعتراف بأهلية هذه البحوث من جانب محررين وزملاء آخرين مطلعين، لم يكن ممكناً، على أية حال، معرفة ما إذا كان عمل أينشتاين هو مجرد عمل غير معهود أم هام فعلاً. ويمكن رواية القصة ذاتها عن الأعمال الأدبية التي كتبها جيمس جويس، لوحات بيكاسو، الخطط الإدارية التي طورها الفريد بي. سلون، مايكل بورتر، وبيتر دراكر، المؤلفات الموسيقية لريتشارد فاغنر، ديوك الينغتون، وجون لينون، والنظريات الاقتصادية التي وضعها جون مايارد كينس وميلتون فريدمان. والواقع فإن الامتحان الحاسم للإبداع هو محدد تماماً بالسؤال التالي: هل تم تغيير المجال الذي تعمل فيه بشكل ملحوظ بفضل إسهامك؟ إن الأخبار السارة تقول: لأنه ليست هناك من قاعدة للحدود، فإنك لن تستطيع أن تعرف أبداً وبشكل مؤكد أنك لم تكن مبدعاً!

من الحساب إلى الشخصية

من الواضح أن المبدع الطموح يحتاج إلى مخزون غني من الذكاء (الملكات العقلية). وقد كان شيكسبير عبقرياً في اللغة وكان على حد سواء متقد الذكاء في فهمه للوضع الإنساني. فمسار التطور منذ صدور

مؤلفاته الأولى إلى أكثر مسرحياته نضجاً هو أمر مذهل، ومع ذلك فإن ذاك المسار يمتد على مدى فترة عشرين عاماً. وقد كان لدى موزارت مواهب موسيقية رائعة منذ نعومة أظفاره ومع ذلك فإن أعماله منذ السنوات العشر الأولى من عمله في التأليف الموسيقي (حتى بلوغه سن الخامسة عشرة!) هي في معظمها، أشياء غريبة؛ إلا أنه وبحلول نهاية سن المراهقة، كان قد أصبح مسبقاً مؤلفاً موسيقياً عالمياً على مستوى عالٍ. وكان جون ماينارد كينس مميزاً في البداية بعقله المذهل؛ ورغم ذلك فإنه لم ينشر رائعته: «النظرية العامة للتوظيف، الفائدة، والمال»، حتى أصبح في بداية الخمسينيات من عمره[3].

وهناك مقابل كل كاتب أو مؤلف موهوب المئات، على أية حال، ممن هم مكتفون ـ أو يكيفون أنفسهم بأن يكونوا «مجرد» خبراء. والخبير هو الشخص الذي بعد عقد أو أكثر من التدريب، قد وصل إلى أوج الخبرة الحالية في الحقل الذي اختاره. والعالم يعتمد على الخبراء. والحقيقة فإنه عندما يتعلق الأمر بعملية جراحية أو قيادة طائرة أو مسك الدفاتر فإننا ننصح تماماً باستشارة خبير، وبأن نكون حذرين من المبدع.

كيف إذاً يختلف الخبير عن المبدع؟ الفرق في رأيي ليس معرفياً بالدرجة الأولى، على الأقل ليس معرفياً بالمعنى المألوف للعبارة. وبامتحانهم في إتقان مجال ما فإن كلا نوعي الشخصين يجب أن يقوما بإنجاز العمل بشكل جيد بالتساوي. (خلال عصر موزارت، كانت هناك قلة آمنت بأنه كان مؤلفاً موسيقياً موهوباً أكثر من كارل ديترز فون ديترزدورف، أو الذي كان أقل شهرة ـ ولو أن وقع موسيقاه كان أفضل على الأذن ـ وهو أنطونيو ساليري).

ومما يثير الاهتمام أن العباقرة في مجال ما، نادراً مايتبين أنهم مبدعون، وكانوا منذ بدايات عهد الطفولة، يكافؤون على قيامهم بفعل ما كان يفعله البالغون في مجالهم، وهكذا فإن الأمر يتطلب إعادة تكوين للذات ـ تغيير جاد في الأهداف، التوجيه، والدافع ـ للانطلاق في اتجاهات جديدة مجهولة. هناك طرفة تقال عن العبقري الموسيقي المتقدم في السن كميل سانت سينس، والذي لم يحقق أبداً وعده القديم وهي: «أنه يمتلك كل شيء لكنه يفتقر إلى عدم الخبرة».

ويبرز المبدع من ناحية المزاج، الشخصية، والوضعية. إنه دوماً غير راضٍ عن العمل الحالي، المقاييس الحالية، الأسئلة الحالية، الأجوبة الحالية. وهو يوجه انتقادات في اتجاهات غير معروفة ويستمتع أو على الأقل يتقبل كونه مختلفاً عن المجموعة. وعندما يطرأ شيء شاذ خارج عن المألوف (نغمة موسيقية غير مألوفة، نتيجة غير متوقعة لتجربة ما، ارتفاع أو هبوط في مبيعات السلع في منطقة غير معروفة) فإنه لا ينكمش من الشائبة غير المتوقعة، وفي الواقع، فإنه يريد أن يفهمها ويحدد ما إذا كانت تنطوي على غلطة تافهة، ضربة حظ غير قابلة للتكرار، أو حقيقة مهمة لكنها غير معروفة حتى الآن. إنه صلب العود وقوي الشكيمة. وهنالك سبب يقف وراء كره الكثير جداً من المبدعين المشهورين للمدرسة أو انقطاعهم عنها، حيث لم يعجبهم السير في الاتجاه الذي يحدده الغير (وبالمقابل فإن السلطات التعليمية لم تعجبها أشكالهم المفرطة في الخصوصية الفردية).

جميعنا نفشل ـ والمبدعون يفشلون بالشكل الأكثر تكراراً، وغالباً الأكثر إثارة ـ لأنهم يمتلكون الجرأة والطموح. وفقط الشخص الذي يرغب في تجميع نفسه وفي «أن يحاول ويحاول ثانية» هو المرجح أن يحقق إنجازات

إبداعية، وحتى عندما تتم المصادقة على إنجاز ما من قبل الحقل المعني، فإن المبدع النموذجي نادراً مايتكئ على أمجاده، وبدلاً من ذلك فإنه يتابع سائراً في طريق جديد لم يختبر سابقاً، وهو جاهز تماماً للمجازفة بالفشل مرة بعد أخرى مقابل الحصول على فرصة صناعة علامة فارقة مختلفة أخرى. ويخفي النشاط الإبداعي أكثر من نصيبه من الأحزان، ولكن «الدفق» الذي يصاحب رؤية حديثة، وعملاً يشكل فتحاً علمياً أو اختراعاً حقيقياً، قد يسبب الإدمان.

تعليم المبدع عبر امتداد العمر

هناك نظام تعليمي يتبع هذه الصيغ. وهو ينحرف عن مسار النهج التخصصي، رغم أنه ينطوي على أمور مشابهة لظهور من يتولى عملية التركيب. فالشخص الذي يتبع مساراً تخصصياً صارماً يبرع في معرفة المبادئ الرئيسية للقراءة والكتابة. وحالما يصبح ماهراً فيها فإنه يبدأ بعملية إتقان منظم ومنهجي للاختصاصات مثل الرياضيات، العلوم، والتاريخ. وسوف يصبح خبيراً في الحال على ما أعتقد (فترة المطالعة عشر سنوات). غير أن الالتزام الصارم جداً بمسار اختصاصي ما، يعمل ضد الوضعيات الأكثر انفتاحاً للمُرَكّب أو المبدع، ولابد من ترك الخيارات مفتوحة ـ فمسار مستقيم أقل تأثيراً من مسار يقتضي وجود طرق فرعية عديدة وحتى بعض الطرق المسدودة المحبطة، إلا أنها تكون توجيهية.

ويحتاج أفراد من عمر واحد إلى ضغط قليل حتى يتخذوا الوضعية الإبداعية (الأطفال الصغار ماقبل سن الدراسة الرسمية). وبالنظر إلى توفر حتى بيئة داعمة على نحو متواضع، فإن الشباب لا تثير اهتمامهم

مجموعة واسعة من الظواهر، والتجارب، المواضيع والأسئلة. فهم يثابرون على الاكتشاف حتى في غياب التشجيع، ناهيك عن المكافآت المادية. وقلة هم الأطفال الذين لاتستثيرهم رحلة إلى معرض المقاطعة، حديقة الملاهي، أو متحف للأطفال؛ إن لهوهم، وفضولهم وقدراتهم التخيلية ملموسة وقابلة للفهم، فعقل الطفل البالغ من العمر خمس سنوات يمثل إلى حد ما قمة الطاقات الإبداعية.

استناداً إلى ذلك فإن التحدي الماثل أمام المرء هو إبقاء عقل وإحساس الطفل الصغير مفعمين بالحيوية، ولقد أدرك الفنانون والعلماء هذا الأمر دائماً. وقال بابلو بيكاسو في تصريح معروف له: «كنت قد اعتدت أن أرسم مثل رفائيل، ولقد استغرق الأمر حياتي كلها كي أتعلم أن أرسم مثل طفل»[4]. وباقتناع مماثل (وقابلية مماثلة على الاقتباس) قال نيوتن متأملاً «إنني أبدو بالنسبة لنفسي أنني كنت فقط مثل طفل يلهو عند شاطئ البحر، أسلي نفسي بين الحين والآخر، بالعثور على حصاة ملمسها أكثر نعومة من المعتاد، أو صدفة أجمل من المعتاد فيما يمتد بحر الحقيقة العظيم كله أمامي دون أن يكتشف».

ولكن كيف الطريقة للاحتفاظ بإحساس شبيه بإحساس الطفل - مايسميه علماء الأجنة اليرقية أو الاحتفاظ بخصائص الأطفال اليافعين لدى البالغين - طوال العمر؟ إن الكثير جداً يعتمد على الرسائل الموجودة خارج جدران المدرسة، وفيما يخص ذلك، على الرسائل الموجودة داخل غرف الصف التي تخدم جموع الأطفال. وقد تم إقناعي بهذه الفكرة بوضوح خلال أعوام الثمانينيات، عندما قمت بعدد من الرحلات إلى

الصين وزرت العشرات من غرف الصف في عدة مدن[5]. وكانت الصين في تلك الفترة، ماتزال تعاني من الأضرار التي أحدثتها الثورة الثقافية المفجعة (1966 - 1976) وسيطر خلالها خوف كبير على العامة. وفي كل مجال من مجالات التنافس تقريباً تمسك المدرسون بفكرة غير طبيعية تبعث على الاكتئاب حول مايعنيه أن تكون طالباً ممتازاً. ومنذ سن مبكرة جداً، كان سلوك الأطفال الصغار موضوع على نحو صارم في قالب بمحاذاة مسار مصمم لكي يعطي الخطاط، الخبير، الموسيقي، الراقص، الرياضي وماشابه. وكان يجري وبقوة ردع الانحرافات عن النموذج الأصلي الاختصاصي، وشيئاً فشيئاً، كان التعليم الخالي من الأخطاء هو بالتدريج السبيل المفضل. وفي مجتمع مثل الصين في نحو عام 1980 تقريباً، كانت النماذج والتجارب من النوع الأكثر انفتاحاً والأكثر إبداعاً نادرةً. وهكذا وفي مواجهة زملاء صينيين، فقد كنت سأشجع ـ في الحقيقة لقد شجعت فعلاً ـ نظاماً كان يمثل اتجاهات الاستكشاف، المشكلات الصعبة، والتساهل مع أخطاء مثمرة، إن لم يكن التشجيع الفعّال لها.

وفي الوقت ذاته كانت الصين والولايات المتحدة تمثلان نقيضين قطبيين. ففي الشارع، كانت رسائل الإبداع منتشرة في الولايات المتحدة خلال الثمانينيات المتلئة بالحركة ـ في العمل التجاري، الإعلام، التكنولوجيا والفنون. وكان كل واحد يرغب في أن يكون مبدعاً؛ وأعتقد أشخاص كثيرون جداً أنهم كانوا مبدعين رغم أنهم كانوا بالكاد قد بدؤوا يبرعون في مجال ما؛ ورغم أنه لم يكن لأي خبير في الحقل المعني ليقرر بأنهم مبدعون. وكانت هناك في المدارس (وفي مواقع مابعد الدراسة)

حاجة مقنعة لتحقيق إتقان حقيقي لاختصاص معترف به: ولم تكن هناك من حاجة للمربين كي يلوحوا براية الإبداع؛ وربما كان من غير المثمر حتى القيام بذلك، فمن خلال شحذ الاختصاص فقط سوف تظهر خيارات إبداعية حقيقية في آخر الأمر.

طبعاً، اليوم الصين والولايات المتحدة قد تحركتا باتجاه بعضهما البعض، وكلاهما يمثلان على الأرجح وعلى نحو أكبر، النماذج الموجودة حول بقية العالم. وهناك الكثير من النماذج الإبداعية في شوارع المدن الرئيسية الصينية (هذا فضلاً عن الاتصالات التي تتم عبر الإنترنت والتي تتحدى موظفي الرقابة بشكل مستمر). إضافة إلى ذلك، ونظراً لتأثير المجتمعات الناجحة اقتصادياً في شرقي آسيا، فقد أصبح المنهاج المدرسي أكثر تقبلاً بقليل للفنون، ولعملية الخيار، وطرح أسئلة لا حدود لها، وقبول مجموعة متنوعة من الأجوبة على هذه الأسئلة. (لاحظ مع ذلك، بأن الموقف الصيني الخاص بالتساهل يستمر في التأرجح إلى الخلف وإلى الأمام كما كان يفعل لقرون) بالمقابل، وفي الولايات المتحدة، التي تعيش في بداية القرن الحادي والعشرين، فإن الرسائل الموجهة للإبداع باقية في الشوارع، ولكن المدارس اتخذت منحىً محافظاً جداً. لقد تحركت الولايات المتحدة باتجاه اعتماد مناهج، وامتحانات، ومعايير موحدة فيما بات التعليم الذي يحمل مسحة مختلفة (والذي أفضله أنا شخصياً) في وضع دفاعي.

وطبقاً لذلك، فإن بالإمكان طرح صيغة نوعية من أجل صقل عقول إبداعية في السنوات العشر الأولى من العمر، وبعد فترة من الاستكشاف الواضح والخالي من العراقيل في بداية سن الطفولة، يكون من الملائم

بالفعل إتقان الأمور المتعلقة بالكتابة والقراءة والاختصاصات. وعلى أية حال، وحتى خلال فترات التدريب والتعلم، فإنه من الحيوي الإبقاء على الإمكانيات البديلة مفتوحة، والدفع بخيار الاستكشاف المتحرر من المعوقات، ويمكن الحفاظ على قنوات الإبداع عن طريق تقديم حلول مختلفة قابلة للتطبيق على نحو مماثل لمشكلة مطروحة بمفردها؛ وتعريف الشباب على أشخاص جذابين، مبدعين ممن يشكلون نموذجاً لكل من منهج وتجارب الحياة الإبداعية؛ وإدخال أشغال (صناعات) جديدة بعيدة عن التدريب الدراسي (الأكاديمي) الرتيب والممل والتي تكافئ الابتكار وترقب الأخطاء بلطف، (وكما تقول المعلمة الروحية للإنترنت إستر دايسون هازئة: ارتكب أخطاء جديدة!). وبصورة واقعية أكثر، فإن على أولياء الأمور أن يتأكدوا بأن أطفالهم الذين هم في سنوات منتصف عمر الطفولة يمارسون هوايات أو نشاطات لا تقدم جواباً صحيحاً واحداً منفرداً. ويتوجب على المدرسين أن يشرحوا الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها حل مسألة رياضيات معينة بشكل صحيح أو ترجمة مقطع أدبي؛ كما يتوجب عليهم أن يسهلوا القيام بزيارات إلى الصفوف المدرسية من جانب مخترعين وفنانين يمتلكون سحر الشخصية أو «الكاريزما»، والذين كانوا قد ساروا في طريقهم الخاص وحققوا النجاح؛ ويتوجب عليهم أن يشجعوا الشباب على أن يلعبوا ألعاباً مقتبسة من ثقافات أخرى أو أن يخترعوا ألعاباً جديدة داخل الملعب أو على جهاز الكمبيوتر.

وكما أوضحت في مناقشتي للعقل التركيبي، فإنه من المفيد تطوير صور متعددة ومختلفة للكيان ذاته سواء كانت عملية ضرب حسابية، طبيعة ثورة سياسية، المشهد التنافسي الراهن في عمل المرء، الطبوغرافيا الخاصة

بمسقط رأس المرء، والخطوط المحيطة بالحياة الخاصة للمرء. وتشكل مثل هذه الصور المتعددة مادة مفيدة لإتباع طرق جديدة من التفكير في كيان، مشكلة، أو سؤال. إنها تحفز على طرح أسئلة مبتكرة وتعطي حلولاً مبتكرة، وكم من المرجح أكثر أن يقوم من هو في سن العاشرة من العمر بالعمل على جني المال في الجوار إذا ماكان يفكر في مجموعة متنوعة من الاحتياجات، والمنتجات، وطرق التبادل.

وفيما يدخل الطلاب سن البلوغ فإنهم يصبحون قادرين على رؤية إمكانيات مختلفة تماماً عن ـ وربما تقلب بالفعل ـ واقعهم الحالي. (أنا لا أتكلم هنا عن قراءة سلسلة روايات هاري بوتر بشغف، أنا أُلمح إلى المقدرة على تقدير كيف أن معطيات أمور معينة في المجتمع الخاص بالمرء ـ لنقل النظام القانوني ـ يمكن تحويلها بصورة جذرية). وتترتب على الكبار، ولاسيما في تلك الأماكن، حيث لم يجرِ تشجيع مثل هذا التصور، تترتب عليهم مسؤولية إدخال حالات وأنظمة تعمل وفقاً لقواعد مختلفة ـ أمور مثالية، أمور سيئة، أنظمة تعداد بديلة، بيانات تاريخية مغايرة للواقع، أنظمة اقتصادية تنافسية وماشابه، وبإمكان العقل البالغ أن يفهمها من ذاك المنطلق.

إذا كان عقل الطفل الصغير لا يلجأ للنقد بشكل أخّاذ فإن عقل البالغ غالباً ما يبالغ في توجيه الانتقاد ـ للذات وللآخر. ومثل هذا النقد الزائد يمكن أن يعيق الجهود الإبداعية. وتحتاج الملكات النقدية إلى أن تشحذ على نحو لا يقل عن شحذ الملكات الإبداعية. ويمكن إطلاق هذه العملية، إلى حد ما في سنوات ما قبل البلوغ عندما لا يلسع النقد بهذه الحدة. وخلال سن البلوغ ومابعدها يحتاج التلاميذ إلى طرح تحديات أمامهم

حيث يكونون في وضع يحتمل الحصول على فرصة معقولة للنجاح. ولابد لهم من أن يمارسوا عملية توجيه النقد البناء وتلقيه، ولابد لهم أيضاً من أن يتعلموا أي الانتقادات تستحق الاهتمام بها وأيها يفضل تجاهلها. وفقط الشخص المازوشي المولع بإلحاق الألم هو الذي يتوق إلى النقد. غير أن على بقيتنا أن يتعلموا أن يتعاملوا معه، وبقدر الإمكان، من أجل احتواء وتوقع النقد، حتى يمكننا في النهاية أن نصبح النقاد الأولين والأكثر حدة لأنفسنا، وغالباً ما لاحظت أن هذه الطباع تكتسب بسهولة في دروس مادة الفنون أكثر مما تكتسب المنهاج الدراسي المتعارف عليه لمرحلة ماقبل التعليم الجامعي، وربما يكون لاختفاء مادة الفنون من كثيرٍ من المناهج الدراسية، عواقب سلبية غير مقصودة.

وفي بعض المجالات مثل، الرياضيات، الشطرنج، والشعر العاطفي أو الغنائي، تتجه المقدرة على بلوغ الحدود القصوى من الإبداع إلى التأثير في بداية سن الرشد. ويكون المسار التطويري باتجاه الإتقان، في مجالات أخرى، أطول بكثير، ولكن ربما وتعويضاً عن ذلك الأمر، تستمر الإنجازات في أن تكون ممكنة التحقق لعشرات السنين. فالفلاسفة، المؤرخون، قادة الفرق الموسيقية، الدبلوماسيون، الزعماء الدينيون، والمحللون النفسيون، يستمرون ويستمرون ويستمرون. ويمكن قول الشيء ذاته عن بعض الشخصيات القيادية في مجال الأعمال التجارية ويخطر إلى الذهن في عام 2006، كلاً من سومر ريدستون وسيدني هارمان وهما في العقد الثامن من العمر. وعلى أولئك الذين يحققون اكتشافات جوهرية في بداية الحياة أن يحتفظوا ببراءتهم القديمة أو يستعيدوها بطريقة ما، وبتعبير مجازي «يجب عليهم أن يظلوا شباباً». وكان فرويد قد علق ذات مرة قائلاً «عندما

كنت شاباً كانت الأفكار تأتي إليّ، وفيما أتقدم في العمر، بات يتوجب عليّ أن أسير إلى منتصف الطريق حتى ألاقيها». وبينما يزداد المعدل الوسطي للعمر، فإن المبدعين (والمجتمعات التي تقدرهم) سوف يبحثون عن طرق جديدة - ربما نفسية، ربما فيزيولوجية - للاحتفاظ بعقول شابة ولتحفيز اتخاذ مواقف محترمة.

ماذا عن رعاية الإبداع في مكان العمل؟ فهناك في هذه الأيام قلة من أمكنة العمل الجديدة التي سوف تفعل أي شيء سوى إظهار أنها موطن الإبداع. ولست أنكر نواياها المعلنة، ولكن، وكما أوضحت عالمة النفس تيريزا أمابايل بشكل مسهب، فإن الكثير جداً من الشركات ليست لديها شجاعة قناعاتها[6]. وهي تشير بأساليب مؤاتية وغير مؤاتية، إلى أن الكثير جداً من الإبداع - سواء كان ذلك في الثياب، الآراء السياسية أو حكمة العمل التجاري - هو أمر محظور: مكلف جداً، خطير جداً، ومثير للخلاف جداً. وتتم مكافأة التمسك بالتقاليد؛ وتهميش المنحرفين أو طردهم ومع ذلك فهنالك مجالات عمل أخرى «تحل» المشكلة عن طريق إيجاد إنتاج فرعي للإبداع عرضياً - تحويله إلى أعمال منفرّة لأن إنجازها يتطلب أطول مما هو محدد، أو بالسماح فقط للفئات التي تم اكتسابها مؤخراً بالتقدم وفق انطباعها الخاص. وتدل التجربة على أن استراتيجية فرق تسد نادراً ما تدوم، وإذا لم يتغلغل الإبداع في الحمض النووي لمؤسسة ما فإنه من غير المرجح أن يتم تمريره إلى الجيل التالي؛ وطبعاً فإن الإبداع غير المناسب في أعمال المحاسبة والشؤون المالية قد يؤدي إلى الانتحار، كما تعلمت شركتا آرثر أندرسون وانرون بعد وقت قصير من انتهاء القرن[7].

لقد تحقق دمج الحمض النووي الإبداعي على مدى عشرات السنين في القليل من الشركات النموذجية مثل 3M. فهذه الشركة المثيرة للإعجاب تقوم بإشغال المناصب العالية فيها بأفراد ثبت بأنهم مبدعون. وهي تقدم الترقيات والمكافآت إلى الأشخاص الذين يتوصلون إلى طرح أفكار جديدة. ويعمل فريق القيادة بصورة وثيقة مع «الأشخاص القدماء القادرين على التكيف» ومع «مستخدمين مبدعين» فيعمد إلى الاختيار من بين أفكارهم ومنحهم مكافآت مناسبة. وتتعامل الإدارة بالكثير من التراخي مع أولئك الذين يفكرون بأساليب جديدة وغير عادية ومختلفة. ويدرك المسؤولون التنفيذيون على مستوى عميق أن الإبداع هو مشروع خاضع لعوامل الحظ ولايمكن ضمانه أبداً ـ فقط رعايته أو إعاقته.

هناك شركة أخرى مهووسة بالابتكار هي شركة جنرال إليكتريك. ففي ظل القيادة الأسطورية لجاك ويلش، دخلت جنرال إليكتريك في مجموعة كاملة من الأعمال الجديدة وطبقت أساليب راديكالية للترويج لخطوط الإنتاج والأفراد الأكثر تميزاً فيما تقوم بإزاحة أولئك الذين لم يتولوا مناصب قيادية. ويدرك خلف ويلش، جيفري إيمليت، أن الجيل القادم من الابتكار يجب أن يتكون بشكل رئيسي ضمن محفظة الأوراق المالية لممتلكات جنرال إليكتريك(8). وطبقاً لذلك فإنه يقود بحثاً عن أفكار رئيسية مثل المقدرة الخيالية الإبداعية الاقتصادية التي تتخطى حدود الشركة بأكملها وعن مبادرة أساليب مبيعات «جريئة» تعرض مجموعة من السلع والخدمات لمؤسسة ما مثل مستشفى، أو لحدث مدوٍ مثل ألعاب الأولمبياد الرياضية. لقد ادخر ايمليت أيضاً بليون دولار سنوياً من أجل الأبحاث والتطوير، وهو

يأمل بالحصول على ألف فكرة تشكل فتحاً علمياً بدلاً من مئة، مع تقديم مكافأة خاصة لتلك الأفكار التي قد تجد تجاوباً في قطاعات مختلفة من هذه الشركة المتعددة الصناعات، والمتعددة الجنسيات.

ويتم أحياناً ابتداع شكل جديد كلياً من العمل. وقبل عصر الإنترنت كانت الأعمال التجارية تتم عموماً وجهاً لوجه أو من خلال وسطاء راسخين جيداً في هذا العمل مثل بيانات التسوق المصورة أو وكلاء المشتريات. وحالما أصبح بإمكان أي اثنين من الأشخاص أو الكيانات أن يكونا على اتصال مع بعضهما البعض بصورة فورية من أجل أن يتفاعلا متى رغبا بذلك، ومقابل أي عدد ضروري من وابل الكلمات، وأن يتاح لهما الوصول إلى كميات غير محدودة أساساً من المعلومات الوثيقة الصلة بالموضوع، فقد انفتحت الأبواب أمام خيارات جديدة. وبرزت في دولة مثل الولايات المتحدة بصورة خاصة، والتي هي مؤاتية لأعمال المقاولات، وحصلت مؤخراً على مبالغ سخية متوفرة من رأسمال مشاريع تجارية، وبرزت عدة مئات من المؤسسات التجارية الجديدة، وكل واحدة تحاول بطريقتها السرية غالباً أن تستغل إمكانات الوسط الجديد. وقد كانت الولايات المتحدة في نهاية التسعينيات محيطاً ملائماً للإبداع النشط.

ثم جاءت صدمة موجعة في فترة عامي 2000 - 2001. وفجأة لم تعد معظم تلك المؤسسات التجارية موجودة ـ بلغت عدة آلاف وفق أحد التقديرات. وأيضاً عدد كبير من المؤسسات الأخرى والتي كانت تتم مراقبتها بحذر فيما كانت مؤشرات النجاح في المستقبل إما تتجه نحو التضاؤل (مثل شركة برايسلاين) أو وجدت نفسها تعود إلى جوهر عملها الرئيسي الأكثر تقليدية مثل (شركة سيسكو).

ومن الواضح قطعاً أنه في عام 1995 أو حتى في عام 2000، كان يمكن للمرء أن يتنبأ أياً من الأعمال التي يشكل الإنترنت قاعدة لها سوف تنجح في منتصف العقد الأول من الألفية الجديدة، وكانت لكل من مواقع أمازون، غوغل، وإي باي، أوضاع متقلبة جيدة أو سيئة. ومع ذلك، وبالنظر إلى الماضي على الأقل، فإن المرء يستطيع أن يرى كيف نجحت كل منها في تعريف رغبة بشرية أساسية، وفي استخدام الإنترنت بصورة مبتكرة من أجل تلبية تلك الحاجة ـ ووفق الشروط الحالية، كيف قامت بتعريف مجال حساس وأوجدت حقلاً متفتحاً لاستيعاب الأفكار.

وبادئاً ببيع المطبوعات ومنتقلاً إلى جميع أصناف السلع والخدمات، فقد جعل موقع أمازون من السهولة أن تشتري هذه المنتجات فيما أنت جالس عند جهاز الكمبيوتر. وهو يقدم لك جميع أنواع التغذية الراجعة التي يشكل المستخدم عنصرها الرئيسي للمساعدة على قيام المرء بأعمال الشراء، ويعرف موقع أمازون نوعية الكتب التي أرغب في أن أمتلكها، كما يعرف أصدقائي وعائلاتي. وهو يقول للعالم ماذا يفكر الأشخاص الآخرون في كتب قمت بتأليفها حتى عندما كنت سأفضل لو أن الموقع كان سيستعمل خيار الحذف.

ويتجاوب موقع غوغل مع الرغبة البشرية في الحصول على معلومات بأسرع مايمكن وأوثق ما يمكن، ومجاناً! ويحتاج المرء فقط إلى طباعة اسم المعلومة المطلوبة فيتم وضع عدد كبير من المراجع ذات الصلة بالموضوع تحت تصرفه، وكانت المصادر تُرتب مبدئياً بشكل دقيق لناحية تكرار الاستعمال، ولكن خبراء موقع غوغل يستخدمون الآن مقاييس ذات نوعية عالية أكثر، تكاد لا تدرك، وهناك في الأفق خطط لوضع برمجة

رقمية لجميع الكتب التي كتبت في أي وقت في الماضي ولاستخدام برامج كمبيوتر تفهم الأسئلة بشكل وافٍ تماماً لتكون قادرة على تقديم إجابات ذات معنى، فاحترسوا ياطلاب رسائل البحث الفصلية.

ويعد موقع إي.باي القمة المطلقة للمشترين: أنه سوق إلكتروني حيث يستطيع المرء شراء كل شيء تقريباً تماماً أو بيع كل شيء تقريباً. ويمتلك المستخدم المقدرة على طرح عروض، وقبولها أو رفضها. وتعد الإجراءات المبتكرة لإتمام عملية الشراء فعّالة، ويمكن التعويل عليها، كما أنها جديرة بالثقة ويمكن للمرء أن يتحقق من مصداقية الشخص ـ رغم أنها لا تكشف الاسم الحقيقي للشخص ـ الذي يتعامل معه لأن المستخدمين يقومون بتصنيف أداء مستخدمين آخرين. ولقد أنجز موقع إي.باي أيضاً العمل الفذ الكبير المتمثل بابتداع مجتمع، حيث يشعر مستخدمو إي.باي في كل أنحاء العالم، بوجود رابط بين بعضهم البعض. وفيما يميل الذين يتعاطون مع الموقع باتجاه المبالغة في الموضوع فإنه من الإنصاف القول إن المجتمع يظهر قداراً وافراً من ضبط النفس. ولقد ابتدع موقع إي.باي مزيجاً مؤثراً من الآليات المدفوعة بقوة الأسواق والتدابير الديمقراطية، ويبدو إنفتاحه على تناقض حاد مع السرية المفرطة التي قادت إلى صعود شركة انرون وإلى الحل النهائي للشركة.

إن توليد الفكرة الإبداعية هو بالتأكيد جزء من القصة فقط، فكل أصناف الأشكال يمكنها أن تمنى بالإخفاق خلال المتابعة للانتقال من الفكرة الجديدة إلى العمل الفعال. وكل من الشركات السالفة الذكر كانت تمتلك أو اكتسبت إدارة ماهرة، وكل منها كانت مستعدة للقيام بخيارات صعبة وتغييرات حادة في الاتجاه عندما أملت الظروف هذه التحركات.

وكل منها كانت متورطة في دعاوى قضائية مكلفة، أحياناً ضد مبدعين آخرين موجودين على ساحة الإنترنت. وكل واحدة منها دائمة البحث عن طرق لتوسيع عملها: وباعتبارها تمثل قصص نجاح بارزة لعصر الإنترنت، فإن كل واحدة منها تمتلك الإذن لتوسيع نطاق عملياتها ولتحدي منافسها الرئيسي في عقر داره. وكل واحدة منها تشجع الإبداع بين موظفيها يوماً في الأسبوع للعمل على مشاريع ليست مرتبطة مباشرة بالدخل الشهري، وأخيراً كل واحدة منها دائمة التأهب لما يسمى بالطلب القاتل التالي الذي قد يهدد بتقويض سيطرتها في عالم التجارة ـ ربما حتى قبل أن تكون أنت قد قرأت هذه السطور! فالفتوحات الإبداعية لا تدوم إلى الأبد.

الإبداع بواسطة المجموعات، الكبيرة والصغيرة

ماعدا في مجال العمل التجاري، فإن معظم الدراسات عن الإبداع ومعظم طلاب الإبداع، قد ركزوا على العقول، الأساليب، والدوافع الخاصة بالمبدع الفرد. وتعكس هذه المحاباة اهتمام علماء النفس من جهة، والقصص الخيالية المرتبطة بالشخصيات الابتكارية الفردية من جهة ثانية. فالإبداع الذي يتحقق عن طريق مجموعات ثنائية، ثلاثية أو مجموعات أكبر ينظر إليه على أنه شاذ وخارج عن القياس، أو أنه مجرد حاصل جمع قدرات الأعضاء الأفراد في هذه المجموعات.

وقد باتت حدود هذا التركيز على الفرد تتضح. ففي حقل العلوم ـ سواء كانت فيزياء الجسيمات أو علم الجينات ـ يتم تنفيذ مقدار كبير من العمل الأكثر أهمية بواسطة فرق هائلة، وغالباً ما يصل عددها إلى عدة مئات، وتشمل العروض الفنية التي تقدم على المسرح أو على الشاشة

أيضاً مجموعات كبيرة من الشخصيات التي غالباً ما تكون إبداعية، حساسة، وتصادمية، وفي عصر وسائل الإعلام تصبح إمكانية كون عمل ما مقبولاً للملايين من الأشخاص أمراً مرغوباً جداً. وتجري أحياناً إعاقة ووقف تمويل عمل ضخم يشمل عينات نموذجية من فنون وحرف عدة، إذا ما دلت المؤشرات الأولية أنه سوف يفشل في اجتذاب جمهور واسع بشكل كافٍ. وفي مجال الاستشارات الإدارية، تنقض الفرق على شركة تعيش أزمة ما، لإصلاح نزاعات، ثم تصدر تقريرها وتوصياتها. أنا أسمّي هذه الأنماط من الإسهامات «أسلوب هوليوود»؛ فهناك أعداد كبيرة من الأشخاص غالباً غير معروفين لبعضهم البعض، لا بد لهم من أن يلتقوا على مدى فترات قصيرة من الزمن ويقوموا بالاتصالات اللازمة، ويثقوا ببعضهم البعض لإتمام المهمة المقررة بشكل كفؤ والانتقال إلى المهمة التالية ـ سواء كانت صناعة جزء ثانٍ من فيلم سينمائي أو تقديم المشورة إلى شركة أخرى.

ومع ذلك فقد اندمج مؤخراً شكل آخر من الإبداع الجماعي ـ حكمة الجماهير، ونحن نشاهد هذه الظاهرة وهي تعمل في مصادر موقع غوغل التي هي الأكثر شعبية وكتب موقع أمازون التي ينصح بقراءتها، وفي بائعي موقع إي.باي الذين يحظون بالثقة الأكبر. وتشكل برمجة مفتوحة المصادر حيث يستطيع العشرات من الأشخاص الإسهام في برنامج كمبيوتر، تشكل حالة أخرى يتم التماسها وتلقى تأييداً. وربما تكون الأمثلة الأوضح ـ وإحدى الأمثلة الأكثر إثارة للجدل ـ هو موقع ويكيبيديا. فهذا الانعطاف في الموسوعة التقليدية يقدم مواد وبنوداً تم إدراجها أصلاً من قبل مؤلف واحد

أو أكثر، ثم يتم إخضاعها لأكبر عدد من عمليات التنقيح ـ ويأمل المرء بإخضاعها لأكبر عدد من التحسينات ـ حيث إن هناك أشخاصاً مستعدون لقضاء الوقت في إعادة البحث في الموضوع والكتابة بلغة جديدة.

ويثور السؤال عما إذا كانت الأفكار الدائرة حول الإبداع تحتاج إلى تعديلها لتأخذ في الحسبان العدد المتزايد من المشاريع والمجالات، حيث يبدو أن الإسهام الفردي أقل حسماً، وأن العقل الجماعي أكثر أهمية. ومن الواضح أن القدرات على التوصل إلى معرفة الأشخاص بسرعة، ولترسيخ علاقة عمل، وللتعاطي مع قضايا نزاع وتقدير ديون، تكتسب أهمية إضافية، وتتقدم إلى الواجهة الأفكار البارعة المفاجئة التي تتسارع في الذهن وكذلك الارتجال، وتتضاءل أهمية المجد الشخصي.

إن اضطلاعي الخاص بهذه القضية ينطوي على إدراك لوجود سلسلة متصلة: ففي أحد أطراف هذه السلسلة يجد المرء قضية اجتماعية عميقة مثل أسباب الفقر أو تفشي العنصرية، وهي ليست مفتوحة على صيغة جاهزة أو حل جاهز، وليس من المرجح أن تكون الحلول المقدمة من جانب العامة عموماً، حلولاً مفيدة. وبالمقابل، وفي الجانب الآخر من السلسلة المتصلة هناك قضايا تعكس رغبات أو مصلحة مجموعة معينة أو مجتمع معين عموماً، وفي مثل هذه الحالات، ربما تكون الإسهامات من جانب العديد من الأشخاص المتباينين في وجهات النظر، المسلك المفضل تماماً. وبإمكاننا تطبيق هذا النظام القياسي على الموسوعات: فإذا ما أردنا معرفة أمور عن القبول الذي كان يتمتع به ألفيس بريسلي أو معبود أميركا، فإننا قد نتحول إلى موقع ويكيبيديا، وإذا ما أردنا أن نفهم المقالات التي كتبها الفيلسوف كانط، فإننا نتلقى نصيحة أفضل بأن نقرأ مقالاً كتبه مرجع علمي معترف به في الموسوعة البريطانية.

وبإمكاني أن أضيف مثالاً شخصياً، فلعدة مرات في حياتي كانت جامعة هارفرد تقوم باختيار رئيس لها. وعندما يتعلق الأمر بالخروج بلائحة قصيرة من الأسماء فإن حكمة الجمهور سوف تكون متفوقة على حكمة أي من الذين يرشحون الأسماء للمنصب، وعلى أية حال، فعندما يحين وقت اتخاذ قرار بشأن الخيار النهائي فإن تصويت الأكثرية ليس بديلاً عن الرأي السليم الذي جرى التشاور بشأنه ولا عن حكمة هؤلاء الأكثر اطلاعاً الذين هم في الداخل، والأكثر إطلاعاً الذين هم في الخارج.

وحتى في نهاية «المشكلة الحادة» للسلسلة المتصلة توجد خيارات. ويجري التعامل مع بعض المشكلات والمشاريع بصورة أفضل عن طريق مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يعرفون بعضهم البعض بشكل جيد والذين يعملون معاً بانتظام على مدى فترة طويلة من الوقت. ويدور حديث تسوق كهذا في مختبرات علمية قانونية معترف بها، وفي مجموعة شركات، وفرق الرباعيات الوترية الموسيقية، ويمكن التعامل مع مشكلات ومشاريع أخرى على نحو جيد بنفس السوية عن طريق مجموعات يتم الجمع بينها على أساس خاص. ويسمح الخيار الآخر بتفويض الأشخاص الذين لديهم الموهبة الدقيقة المطلوبة، ويقوم بتشجيع الآراء المتباينة، ويؤثر بقوة ضد التفكير الجماعي أو الانجرار في حياة رتيبة مملة.

الإبداع الفاشل

طبعاً، إن المجازفة بإبداع «خطير» أو «زائف» أو «خاطئ» تكمن دوماً في الأجواء المحيطة. فقد أعلنت شركة انرون عن نفسها واحدة من أكثر الشركات ابتكاراً في العالم، والحقيقة فإن ما إدّعت فعله انرون في التسعينيات (التعامل مع ما يشترى ويباع مستقبلاً في مجال صناعة الغاز،

تقديم طلبات على الإنترنت، والقيام بعمليات تجارية، ومراقبة عمليات تخصيص الكهرباء في عدة دول نامية) جسد سبلاً مجهولة في صناعة الطاقة، ونحن نعرف جميعنا الآن أن المشكلة كانت تتمثل في أن الكثير مما يسمى بالإبداع كان إبداعاً زائفاً مبنياً على تقديرات خاطئة، وعلى آمال بدلاً من معطيات، وعلى وضع جنائي جيد (تصحيح: سيء) يعتمد الأساليب القديمة التي بطل استعمالها.

وليس مجال العلوم بمنيع عن الحالات الخاطئة للإبداع أو، إذا ماكنت تفضل القول حالات الإبداع المزيف. خذ مجال العلوم الفيزيائية على سبيل المثال. ففي القرنين السابع والثامن عشر كانت الحكمة المتعارف عليها تنص على أن المواد تحترق لأنها تحتوي على عنصر يسمى «فلوجستون» أو «اللاهوب» وهي مادة عديمة الطعم والرائحة كان يتم إطلاقها خلال عملية الاحتراق إلى أن يتم نزع «الفلوجستون» منها، لكنه تبين أن الفلوجستون هو من اختراع الكيميائيين الذين كانوا يحاولون إيجاد تفسير لعملية لم يفهموها، وبفضل البحوث التي أجراها أنطوان لافوازييه، توصل العلم إلى إدراك تام بأن الاحتراق حدث عندما اتحدت المواد (مثل الوقود) مع الأوكسجين ووصلت إلى درجة حرارة معينة.

وقد تحقق كشف آخر قبل مئة عام، فقد افترض الفيزيائيون طوال القرن التاسع عشر وجود وسيط يدعى «الأثير» والذي كان يعتقد أن كل أنواع الموجات الضوئية والحرارية تمر عبره. وكان الأمر متروكاً لتجارب ألبرت ميشلسون وإدوارد مورل، وحِدَّة الذهن النظرية لألبرت أينشتاين، من أجل إثبات أنه ـ مثل الفلوجستون ـ فإن الأثير لم يكن موجوداً وأي نموذج للكون يقتضي وجوده لم تكن هناك من حاجة إليه.

وليس فقط أجدادنا يمكن أن يكونوا مخطئين على نحو كبير، فقد كان أحد أكثر المزاعم المعروفة في العقود الأخيرة، الاكتشاف الذي جرى الترويج له على نحو واسع والخاص بالانصهار البارد. فبتاريخ 23 آذار من عام 1989، وفي مؤتمر صحفي جرت الدعوة إليه على عجل، أعلن اثنان من الفيزيائيين المعروفين جيداً وهما ستانلي بونس ومارتن فلايشمان من جامعة يوتا أنهما قاما بإنجاز عمل رائع حيث عمدا إلى ضغط ذرات ثقيلة من الهيدروجين في درجة حرارة الغرفة داخل خلايا انصهار بارد. ولقد تألفت الخلايا من قطبين معدنيين كهربائيين. واحد بالاديوم وواحد بلاتينيوم، وتم غمرهما في دورق يحوي الماء الثقيل مضافاً إليه ملح الليثيوم وموصولاً بدارة كهربائية معتدلة، وأطلق الانصهار الناتج، حسبما يُعتقد، كمية كبيرة من الطاقة، مقداراً كان قد تم ربطه سابقاً فقط بتفاعلات نووية «مشعة» بدرجة حرارة عالية جداً. وجاء في البيان الصحفي الصادر في ذلك الوقت: «قام اثنان من العلماء بنجاح، بابتكار تفاعل انصهار نووي مقبول ضمن النطاق المسموح به في درجة حرارة الغرفة في مختبر الكيمياء في جامعة يوتا، ويعني هذا الفتح العلمي أن العالم ربما يعتمد يوماً ما على الانصهار من أجل الحصول على مصدر نظيف للطاقة غير القابل للنفاد والذي لا ينضب عملياً.

وقد تسبب هذا الإعلان، والذي جرى نقله مباشرة عن طريق وسائل الإعلام في كل أنحاء العالم، تسبب في إحداث ضجة. فقد أعلنت صحيفة «وول ستريت» أن العلماء العاملين في جامعة يوتا قدموا ادعاءً غير مسبوق بأنهم حققوا تفاعلاً انصهارياً مقبولاً للهيدروجين، وبذلك قاموا بتسخير طاقة انصهار القنبلة الهيدروجينية لتوليد الكهرباء في المختبر. وذكر

العالمان أنهما أحدثا تفاعلاً انصهارياً في أنبوب اختبار استمر لأكثر من مئة ساعة مستخدمين معدات ليست بأكثر من المعدات التي يمكن استخدامها في درس للكيمياء يعطى للصف الأول الثانوي»[10]. وقد بدا وكأن كمية غير محدودة من طاقة رخيصة آمنة ونظيفة أساساً، يمكن أن تصبح متاحة من خلال عملية كهربائية ـ كيميائية بسيطة. ولو كان هذا الادعاء صحيحاً، فإن الحاجة إلى وقود النفط والبحث عن مصادر للطاقة لم يتم استغلالها حتى الآن مثل تلك المأخوذة من البحار ومن الشمس، سوف لن تكون ضرورية. جنة للمستهلك، وأخيراً.

وكان ما حدث في الشهور التالية لذلك مفيداً لا سيما بالنسبة لطلبة العملية الإبداعية، فقد تم تخصيص مبالغ كبيرة من الأموال الحكومية والخاصة لصالح هذا البحث سواء في الولايات المتحدة أو الخارج. وادعى عدد قليل من المختبرات التي تمتلك معرفة سطحية بالموضوع أنه أجرى تجارب مماثلة؛ وربما تعد هذه المجموعة والتي يستمر ممثلوها بالتشبث برأيهم إلى يومنا هذا، ربما تعد «مؤمنون مخلصون». وعلى أية حال فقد خلصت نسبة كبيرة جداً من المجمع العلمي إلى أن الادعاءات المتعلقة بالانصهار البارد كانت خاطئة تماماً، ورفض بعض الخبراء الادعاءات الاستنتاجية المسبقة ـ فوراً ـ مشيرين إلى أن النتائج المزعومة تدفقت في وجه مفاهيمنا الراسخة جداً عن كيفية عمل المادة. وحاول علماء تجارب كثيرون، دون جدوى، تكرار النتائج، وباتوا يشعرون بالشك تجاه المزاعم اللاحقة.

إن أي ادعاء بالإبداع يحدث ضمن مجال ما ـ تقليدي أو جرى إنشاؤه حديثاً ـ وتعد المعايير الخاصة بالتحقق منه حاسمة في إصدار حكم سليم. وقد كان بونس وفلايشمان عالمان، وتعرض نشاطهما لهجوم عنيف، وعند

التدقيق في الأمر تبين أن تجاربهما لم تكن قد أُجريت بعناية؛ فقد تم نقل المعطيات بشكل ناقص وغير متقن، ولم يكن قد جرى وضع شروط رقابية واضحة؛ وفي الحقيقة فقد كان اللذان أجريا البحوث قد أدليا بتصريحهما قبل الأوان، لأنهما كانا يخشيان أن يسبقهما علماء منافسون من جامعة برايام يونغ المجاورة. ولدى دفعهما لإعطاء المزيد من التفاصيل عن دراساتهما بحيث يستطيع آخرون فهم نتائجهما ومحاولة تكرارها، غدا العالمان في وضع دفاعي وعدائي، وربما كان الأكثر مقتاً أنهما لم يقدما حتى تفسيراً مقنعاً عن سبب حصولهما على النتائج التي زعما أنهما حصلا عليها. لقد تطور العلم ـ أو تردى ـ إلى السياسة، وسلكت ظاهرة الانصهار البارد وببطء سبيل الفلوجستون والأثير، وأفسح الإبداع الطريق للبراعة في الخداع.

لقد تمت كتابة عدد من الكتب عن حادثة الانصهار البارد[11]. ومعظمها تعتمد النقد، رغم أن القليل مازال متفائلاً بسير العمل الذي مهد له ـ أو ربما الأفضل روج له ـ بونس وفلايشمان. وأنا أرى الحدث باعتباره مثلاً يحمل علامة فارقة عن الإبداع الذي تم تقويضه نتيجة للافتقار إلى الاختصاص. وقد تم الاعتراف ببونس وفلايشمان عالمين محترمين جداً في مجالهما. وأنني مستعد لمنحهما حصانة الشك ولأسلم جدلاً بأن بحثهما حول الانصهار البارد كان مدفوعاً بفضول علمي، وأن نتائجهما الأولية كانت واعدة بصورة كافية لتسمح ولتبرر المزيد من الاستقصاء.

وحالما شعرا أنهما كانا يحضران شيئاً له أهمية مجتمعية، فقد الباحثان في جامعة يوتا، على أية حال، الحكم السليم على الأمور. وبدلاً من الاحتفاظ بشك العلماء، وبدلاً من الاستماع إلى الشكوك التي

كانت تثار من قبل الزملاء (بعضهم كان متعاطفاً تماماً مبدئياً مع بونس وفلايشمان) نسي العالمان القيم الجوهرية لاختصاصهما: بحث عن الطريقة التي تعمل بها الأشياء فعلاً، واحترام عملية المراجعة التي يجريها العالم الند، واستعداد لمشاركة الآخرين في الطرق والنتائج، وهو تواضع يسمح للمرء بأن يقول إنه كان مخطئاً، وأن المرء قد أساء، أو بالغ في تفسير المعطيات. وهما بلغتنا، قد نسيا أمر المجال الذي كانا يعملان فيه وتجاهلا التزود بالمعلومات من الحقل الوثيق الصلة بالموضوع، وحاولا تأسيس حقل جديد من المؤيدين المتحمسين السذج، ودمر فشلهما الحياة العلمية لإداريين جامعيين، وأضعف الثقة بعلماء شباب في مختبراتهم الخاصة وفي مختبرات خاطئة أخرى، وليس أقلها، فقد قوض مكانتهم المهنية ذاتها.

ربما يعترض المرء بأن بونس وفلايشمان كانا مبدعين إلا أنهما حظيا بمجرد الحظ السيء ليكونا على خطأ، وأنا لا أتفق مع هذا القول. فبينما يدخل أي شيء في توليد أفكار جديدة، فإن على المبدع المأمول واجب التدقيق في إتمام العمل والتثبت من صحته، والإبداع غير المتخصص هو إبداع مشوه. وحتى لو كان لبونس وفلايشمان أن يثبتا يوماً ما أنهما كانا على صواب في افتراضهما، فإنهما يجب ألا يحظيا بالتقدير والثناء على هذا الفتح العلمي الإبداعي، وأما بالنسبة لمؤيدي فرضية الفلوجستون والأثير فإنه من الأفضل على الأرجح عدم الحكم عليهم لناحية ولائهم لتأويلات غير ضرورية، ولكن بالأحرى لناحية مساهمتهم الإيجابية، إن كانت هناك من مساهمة، في العلم الذي كان قائماً في عصرهم.

الإبداع والتركيب

من الواضح أن هناك تشابهاً كبيراً ما بين العقلين التركيبي والإبداعي، فالاثنان يتطلبان أولاً حداً أساسياً من معرفة القراءة والكتابة والاختصاص، وكلاهما يستفيد من توفير الأمثلة المتعددة، الانفتاح على نماذج وأدوار متعددة، وتركيب صور متعددة للموضوع العام ذاته. والواقع فإنه ليس هناك من حد فاصل مابين التركيب والإبداع، وتنبثق بعض أفضل الابتكارات من محاولات للتركيب (أو التركيب الفاشل)؛ وربما تمثل عملية التركيب ولاسيما بين خبراء في التدريب أو علماء في نهاية مسيرتهم المهنية النشطة، ربما تمثل إنجازاً إبداعياً كبيراً.

مع ذلك فإن الدوافع التي تقف وراء هذين الوضعين العقليين هي دوافع مميزة، فهدف من يصطنع أو يركب هو وضع ما تم إثباته مسبقاً في شكل مفيد وتنويري قدر الإمكان. من جهة أخرى، فإن هدف المبدع هو أن يوسع آفاق المعرفة، وأن يخلط مابين خطوط نوع ما من الفنون، وأن يوجه مجموعة من الممارسات والعادات في اتجاهات جديدة وغير متوقعة حتى الآن. وينشد الذي يصطنع التركيب التسلسل الصحيح، التوازن، وخاتمة العمل. أما المبدع فيتم تحفيزه عن طريق عدم اليقين، المفاجأة، التحدي المتواصل، وعدم التوازن. وربما يسمح لنا بالاستيلاء على رأي مشهور يميز بينهما طرحه فريدريك نيتشه ومفاده: المُركّب هو شاب فائق الجمال، يتملكه مزاج متحفظ وهو يتابع عمله بأسلوب متوازن ومتناغم. وبالمقارنة، فالمبدع هو شهواني، عربيد ذو مزاج عاصف وهو على استعداد لمصارعة الآلهة.

ولا يمكن لأي مجتمع أن يتألف من مبدعين فقط، فهم بطبيعتهم يتسببون في عدم الاستقرار. ويدل التاريخ على أنه كلما كان مركز الإبداع «أكثر حماسة» كلما كان هناك احتمال أسرع لأن يستهلك نفسه أو يقضي عليها. ولقد كانت مدينة فيينا في عام 1900 مركزاً للفكر الإبداعي. وبعد خمسين أو مئة عام لاحقة، فإنها لم تعد لتلقى اهتماماً من أحد. وعلى الرغم من ذلك فإن هناك شكاً ضئيلاً بأنه من المرجح بالنسبة للمستقبل المنظور أن تزدهر هذه المجتمعات التي تعرف كيف ترعى الإبداع وتحافظ عليه - إبداع المجموعات المتنوعة للمفاهيم الصغيرة والكبيرة على السواء - أكثر من تلك التي تثبط الإبداع أو تلك التي تقتصر على نقل ماحققه سابقاً المبتكرون الحقيقيون ومايحتمل أن يتفوق عليه من يأتي بعدهم غداً.

كيف تعبر العلاقة عن نفسها بين عمليتي التركيب والإبداع في أماكن مختلفة؟ من المتوقع في عالم البحث والدراسة أن يكون الأفراد قد حققوا مهارات في التركيب قبل أن يغامروا بالدخول في ميادين جديدة. وفي كلية الدراسات العليا حيث أقوم بالتدريس مثلاً، يكتب المرء عادة مقالاً نقدياً أدبياً باعتباره ورقة بحث تأهيلية؛ ثم حالما تحقق ورقة البحث الأدبية النجاح يسمح للمرء أن يكتب أطروحة، والتي (وعلى عكس ورقة البحث) يفترض أن تكون إسهاماً مبتكراً في المجال الفرعي ذاته. ومن الواضح، مع ذلك، أن بعض الخبراء، قيد التحضير يمتلكون الحافز الإبداعي، فيما هناك كثيرون آخرون لايمتلكون هذا الحافز؛ أو أنهم لديهم مشاعر متناقضة إزاء تقدمهم بمفردهم وانعزالهم؛ ويلعب التركيب في مجال الفنون هذه الأيام دوراً أصغر مما كان يلعبه في العصور السابقة. وقد

اعتبر باخ وموزارت أنفسهما أستاذين في عرف ما، ورأى جون كيج وإيغور ستراڤنسكي في العرف شيئاً لابد من التخلص منه. وغالباً مايتم تبجيل البدع الخالصة بحد ذاتها رغم أن ذلك يجري على المدى القريب أكثر منه على المدى البعيد. وفي محيط الشركات تكون المقدرات التركيبية حيوية بالنسبة لكل من المديرين والشخصيات القيادية مع توقع أن يتخذ القائد مدى رؤية أوسع لناحية كل من الفترة الزمنية والأرضية.

ويحظى العقل الكاشف الذي يغطي كل شيء (360 درجة) عموماً بتقدير أكبر على مستوى القيادة من العقل المشع المركز في زاوية حادة. ومع ذلك، فإنه معروف أنه من المرجح أن تأتي أكثر المنتجات، أو المبيعات أو الأفكار التسويقية إبداعاً، من أولئك الذين لديهم ميل باتجاه التفكير المشع، ويعملون بمفردهم أو مع مجموعة. والقائد النادر فقط ـ القائد التحويلي أو صاحب الأفكار الفذة ـ يظهر إبداعاً حقيقياً. ونحن نشاهد هذا الإبداع وهو يعمل عندما تتمتع أجيال متتالية بثمرات ماحققه ذلك القائد، و/أو تعاني مما دمره ذلك القائد ـ سواء كان نابوليون أو ماوتسي تونغ، الملكة إليزابيث الأولى أو مارغريت تاتشر.

ثلاثة أقنعة للإبداع في المستقبل

لقد كانت رعاية الإبداع، حتى هذه المرحلة عملاً تركَّز عليه اهتمام البشرية. ويشكل جمع من الأقانيم المنخرطة في نشاط إبداعي ـ أثينا في القرن الخامس قبل الميلاد، فلورنسا في عصر النهضة، فيينا وباريس في عام 1900، أو وادي السيليكون في التسعينيات ـ يشكلون الصيغة الأمثل لضمان الابتكار المستمر. ويشير عالم الاجتماع ريتشارد فلوريدا إلى وجود

مراكز حضرية معاصرة معينة في أميركا ـ أوستين، سان دييغو، سياتل ـ والتي برزت نظراً لاجتذابها الأشخاص الذين هم في مقتبل العمر ويثقون بالتكنولوجيا ويتعاملون معها بارتياح، كما أنهم متحررون اجتماعياً، وتجذبهم الفنون[12]. ومما لا شك فيه أنه يجري نشر مراكز مشابهة في كل أنحاء أوروبا، آسيا، وأميركا اللاتينية. وسوف يتم في السنوات القادمة، على أية حال، إقامة مجمعات لهذا المشروع البشري، عن طريق ثلاثة لاعبين جدد.

وفيما نتعلم المزيد عن علم الأحياء البشرية ـ ولاسيما عن الدماغ وعن الجينات ـ فإننا سوف نكتشف تلك العوامل التي إما تسهم في زيادة أو نقص الاحتمال القوي للحيوات الإبداعية والنشاطات الإبداعية. وربما تتحكم جينات (مورثات) معينة في الشخصيات أو الأمزجة التي تتقبل الابتكار وترضى بالتمرد؛ ربما هناك أماكن معينة في جهاز الأطراف، أو ارتباطات لحائية معينة متقاطعة مع قشرة الدماغ أو متداخلة في نصف كرة الدماغ والتي من المرجح أكثر أن يجري تفعيلها في الأشخاص الذين يعتبرون «مبدعين مزمنين» عن طريق المجالات ذات الصلة. وقد يتم ببساطة القيام بهذه الاكتشافات وتوثيقها باعتبارها معرفة علمية خالصة. ومن المحتمل بصورة أكبر بكثير، على أية حال، أن أولئك الذين يقدرون الإبداع سوف يسعون إلى رعاية ـ رغم أنه من المأمول ألا يقوموا باستيلاد ـ كائنات حية تمتلك هذه الميول البيولوجية، وبإمكاننا نحن أن نكون واثقين على نحو أكبر بأن أولئك الذين ينشدون التحكم الصارم المستبد سوف يجدون وسائل للتخلص من تلك المراكز الإبداعية البعيدة. فبدلاً من حرق الكتب، سوف يقوم القادة المستبدون أو أتباعهم القساة المتوحشون، في

المستقبل، باستئصال مراكز أدمغة رئيسية أو تعطيل الجينات التي تكشف عن المعلومات وماكان ذات مرة عالم الخيال العلمي ربما يغدو حقاً عالم الحقيقة العلمية.

ولسوف تستمر المعرفة الجديدة في التراكم أيضاً في مجالات الذكاء الاصطناعي وفي محاكاة جهاز الكمبيوتر للذكاء البشري. وسوف يتم ابتكار برامج كمبيوتر ـ الحقيقة جرى ابتكارها مسبقاً ـ والتي تنتج أعمالاً جديدة من الفن المرئي والموسيقي، وتصميمات تجارية جديدة، وأشكالاً ونماذج علمية، وفرضيات جديدة. ولسوف يستخدم المولعون بالنشاط الإبداعي أيضاً أجهزة الكمبيوتر باعتبارها جراحة ترقيعية فكرية، تعالج أشياء متغيرة أو تقوم بتجميع كميات كبيرة من المعطيات التي لم تكن لتفهم في عصر ما قبل اختراع الكمبيوتر، ومعظم الابتكارات الموجودة اليوم ـ منذ التصاميم المعمارية التي أنجزها فرانك غيهري إلى فك شيفرة الجينوم التي حققتها شركة سيليرا ـ لم تكن لتكون ممكنة بدون أجهزة كمبيوتر ذات استطاعة عالية (رغم أن غيهري نفسه لا زال يعمل بيديه). أيضاً سوف يكون هناك صراع ما بين أولئك الذين يخضعون هذه الأشكال الجديدة من الفكر لغايات إيجابية وأولئك الذين يستغلونها لغايات السيطرة أو التدمير.

إن التكنولوجيا الخاصة بالأعصاب، والجينات، والسيليكون كلها ذات قيمة محايدة. وبينما ترغب المجلات البراقة في كيل المديح لتطورات هذا «العصر الجديد» فإن عالم الكمبيوتر بيل جوي يحذر من الإمكانات المدمرة لتكنولوجيا النانو، الهندسة الوراثية، وعلم الروبوت[13]. وأنا أشاركه قلقة بأن عاملاً وسيطاً ساماً مستنسخاً أو جهاز كمبيوتر مبرمج

لإطلاق رؤوس حربية نووية بإمكانهما إلحاق الدمار بالحياة كما نعرفها. وهناك اليوم حاجة إلى كمية وافرة من الإبداع في المجال الإنساني ـ ولاسيما في الوسائل التي نتواصل بها نحن الكائنات البشرية مع بعضنا البعض شخصياً، وننجز بها أعمالنا ونفي بالتزاماتنا كمواطنين. إنني إلى هذه الاعتبارات الأدبية والأخلاقية أتحول الآن.

الفصل 5

العقل المحترم

لعبة الخرز الأصلية

منذ ما يعود إلى حوالي مئة ألف عام مضت، كان أسلاف الإنسان يزينون أنفسهم مسبقاً بخرز ملون. وفي رأي العلماء فإن أعضاء جماعة واحدة ذات مواصفات بشرية كانوا يعمدون إلى تمييز أنفسهم عن الجماعات الأخرى من خلال اتخاذ قرار واعٍ بتجميل (بتخريز!) أنفسهم بأسلوب محدد[1]. ونحن لا نستطيع أن نعرف بالتأكيد ما إذا كان هذا التزيين يجري بصورة حصرية أو رئيسية بغرض تمييز جماعة ما. ولا ما إذا كان أجدادنا يتحاورون مسبقاً مع بعضهم البعض بنوع من اللغة أو بلغة بدائية، ولا كيف أنّ وضع مثل هذه العلامة كان له علاقة بأشكال بدائية أخرى للترميز، والتي تتراوح مابين الطقوس الجنائزية إلى رسوم الحيوانات على جدران الكهوف، ويبدو واضحاً بالفعل أن وضع العلامات التي تميز الجماعات عن بعضها البعض هو صفة مميزة باقية وهامة لأجناسنا البشرية.

لقد درس علماء الأجناس البشرية وعلماء الآثار وضع أعضاء الجماعات والميزات المشتركة من زوايا مختلفة، فالكثير من الأشياء التي تصنعها مهارة الإنسان ـ مثل الأقنعة، الأعمدة المنحوتة التي يتخذها الهنود رموزاً للأسرة أو القبيلة، الدروع ـ تكون مزينة بإشارات مميزة. وتكون نماذج

القرابة بين الأزواج متباعدة في النسب، حيث يختار الرجال زوجاتهم من القبائل المجاورة فيما يعد اختيار أسماء الذرية وأشكال السكن اهتمامات دائمة تترتب عن ذلك؛ ويميز تبادل الهدايا بين الجماعات، المناسبات الاحتفالية. غير أن مثل هذه المظاهر التعريفية نادراً ما تقتصر على أوضاع سلمية أو احتفالية، فالجماعات القبلية غالباً ما تدخل في مناوشات حربية شعائرية تتلوها معارك مسلحة متى يتم ذبح عدد غير محدد من الأشخاص لدى أحد الأطراف أو الآخر. وقد توقفت المظاهر الشعائرية للنزاعات في العصور الأخيرة، وهذا ماتعنيه عبارات مخيفة مثل الحرب الكاملة، الحرب العالمية، النزاع العالمي أو التدمير المتبادل الحتمي.

ويظهر البشر ميلاً متأصلاً لتكوين مجموعات، ولتوفير علامات فارقة لهذه التجمعات، وتبني مواقف إيجابية تماماً أو عدائية تماماً تجاه المجموعات المجاورة والأبعد. فكر في فرق كرة القدم! فكر في المنافسة بين مزودي خدمة الإنترنت! فالعلاقات تتراوح ما بين صداقة تدوم طويلاً إلى منافسة دائمة، إلى عدائية قاتلة، وقد اعتبر عالم الأجناس البشرية كلود ليفي شتراوس أن تقسيم العلاقات الاجتماعية إلى قسمين هو من الخصائص الرئيسية للكائنات البشرية. وفي تفسيره المحكم للأمور فإن الحياة الاجتماعية تتألف من عمليات تبادل مابين مجموعات تراثية تتألف من ثلاثة كيانات: الكلمات، السلع، والنساء.

تفسيرات متنافسة للعلاقات مابين المجموعات

بإمكانك أنت أن تعرف مسبقاً الإطار التفسيري الذي تفضله عن طريق تفحص رد فعلك على حالة القضايا التي حددتها للتو. فمنذ خمسين عاماً، وعقب إطلاق النظريات العلمية الزائفة للنازية عن

الأعراق، كان المراقبون ينفرون من تبني تفسيرات حول السلوكيات البشرية، تستند إلى علم الأحياء. وهكذا فإن النزعة للمشاركة في المجموعات، وعليه لتنظيم حياة اجتماعية كان ينظر إليها على أنها تراث ثقافي يمكن تغييره طوعاً. وفي هذه الأيام تميل دعاماتنا التفسيرية نحو علم الأحياء ويؤكد العلماء على حالات التشابه الجزئي من خلال نظام الثدييات الرئيسة (الإنسان والقرد) ويبحث الباحثون عن أدلة تؤكد أن أجزاء من الدماغ، أو حتى جينات معينة، لها علاقة بمعرفة الفروقات بين المجموعات ورسم الخطوط الكبرى للعلاقات المتجانسة أو العدائية التي يمكن أن تسود بين المجموعات.

إن المدارك المأخوذة من علم الأحياء الاجتماعي وعلم النفس التطوري هي مدارك حقيقية، ولا شك بأن الكائنات الحية لديها ميول متأصلة بعمق من أجل تحديد المجموعات والارتباط بأعضاء جماعتها الخاصة والإعراب عن تقديرها لهم، وتبني لهجة حذرة إن لم تكن عدائية تجاه جماعات أخرى مماثلة مهما كانت هويتها أو تكوينها. ولكن مثل هذه التفسيرات التي يؤكد عليها علم الأحياء محدودة، فهي أولاً لا تحسب حساباً لأبعاد، واتساع، أو مرونة مثل هذه المميزات الخاصة بالجماعات المتآلفة فيما بينها والجماعات المتباعدة. (فكر في العلاقات المتغيرة مابين بريطانيا وفرنسا على مدى عشرات السنين وعلى مدى قرون) ثانياً، وباعتبار أن الكائنات البشرية تظهر كلاً من ميول هجومية/ عدائية، وميول غيرية وارتباطية، فإن أي موقف باتجاه جماعة أخرى فعلياً يمكن تبريره بأسباب عقلانية وبمفعول رجعي. أخيراً، وحتى إذا كان بالإمكان إيجاد القواعد البيولوجية من أجل تقسيم المجموعات وصناعة

الأشكال النمطية أو التعصب، فإن الكائنات البشرية في كل جيل يجب أن تحاول أن تتعاطى مع هذه الميول ومتى كان ذلك ممكناً، أن تكبتها أو تتغلب عليها. (إن رد فعلك على عبارة «عالمي» هو امتحان لأفكارك الخاصة عن هذا الموضوع لتقدير مدى تقبلك له). وفي الحقيقة فإن الاتجاهات السلمية للسنوات الأخيرة في مناطق مثل إيرلندا الشمالية وجنوب أفريقيا سوف لن تكون قابلة للتفسير لو أنه كان لا سبيل فعلاً إلى تليين علاقة كانت عدائية ذات مرة بين الجماعات ـ الكاثوليك ضد البروتستانت، الملونون ضد البيض.

الحقبة الحاضرة حقبة مختلفة

مع ابتداع أعداد ضخمة من الأسلحة الجماعية وعلى رأسها الأسلحة النووية، تكون العلاقة مابين الجماعات البشرية قد اتخذت قراراً خطيراً لا سبيل للرجوع عنه، وستكون له تأثيرات في غاية الأهمية مستقبلاً. وفي الماضي، وعندما فشلت التحفظات الداخلية، التي تنظم الحروب العشائرية، في أن تكون فاعلة، كانت أسوأ حصيلة لذلك هي إبادة جماعية معادية. ورغم أن الكلمة قد تكون جديدة، فإن مفهوم الإبادة الجماعية قديم قدم الإنجيل، وحديث بحداثة الأحداث في السودان، ورواند، ويوغسلافيا السابقة. ولا تعرف الأعمال الحربية في هذه الأيام أي حدود. فخلال أقل من قرن كان لدينا نزاعان شملا الكثير من أنحاء الكرة الأرضية. ونحن نمتلك أسلحة نووية، بيولوجية، وكيميائية والتي بإمكانها حالاً وبسهولة أن تجتاز الحدود الإقليمية ـ وفي الحد الأقصى ـ أن تجعل العالم غير قابل للعيش فيه. إنه لأمر ملحوظ أن مثل هذه

الأسلحة قد استخدمت حتى الآن فقط ضمن أطر محدودة؛ ويتطلب الأمر تفاؤلاً لا تشوبه شائبة للاعتقاد بأن الحرائق الهائلة التي تهدد العالم سوف لن تنشب ضمن فترات حياة قراء هذه الجملة.

إن تجريم شن الحروب وتداول الأسلحة بحكم القانون هي فكرة نبيلة، ولكن لا يبدو أن هناك احتمالاً بأن تتحقق. فالجماعات لا تثق ببعضها البعض حتى تعمل على تنفيذ مثل هذه التعهدات، وربما هي من الحكمة بحيث تكون حذرة من الأعداء الذين يحملون مذكرات تعهد كهذه. (عندما كنت شاباً دل اسم فريد ـ ميونيخ ـ على نزعة للشك في وعد قطعه قائد على نفسه بالمحافظة على السلام.) وربما يقوم التنافس من مختلف الأنماط ـ الممتد من التجاري إلى الرياضي ـ مقام الشكل البديل للقتال بالنسبة لبعض الأفراد وبعض الجماعات؛ غير أن الفكرة القائلة بأن الدول التي تتباهى بفرق كرة القدم أو بجائزة لمطاعم ماكدونالد سوف تحجم بالتالي عن خوض الحروب، هي فكرة ساذجة. وحسبما أستطيع أن أرى فإنه بالنظر إلى النقص الحاصل في الجهود المبذولة للحفاظ على السلام، أو للاستئصال الواسع النطاق للنوى الموجودة في الدماغ أو للجينات التي تدعم السلوكيات العدائية، فإن السبيل الوحيد الممكن للتقدم يكمن في التعليم المفهوم بشكل واضح.

هدف منطقي: احترام الآخرين

ما الهدف المنطقي في عالم مكون من بضع مئات من الدول، الآلاف من الجماعات التي تتحدث آلاف اللغات، وأكثر من ستة بلايين من السكان؟ من الواضح أننا لا نستطيع بعد الآن وضع ستار أو بناء حائط

يحجب الجماعات عن بعضها البعض إلى مالا نهاية. ولا بد لنا نحن الإنسان البيولوجي الحالي، وبطريقة ما، من أن نتعلم كيف نقيم في أماكن متجاورة ـ وفي الكوكب ذاته ـ دون أن نكره بعضنا البعض، ودون أن نشتهي إلحاق الأذى ببعضنا البعض أو قتل بعضنا البعض، ودون أن نتصرف وفقاً لنزعات الخوف من الأجانب والشعور بالكراهية إزاءهم حتى ولو خرجت جماعتنا منتصرة على المدى القريب. ويجري غالباً توسل التسامح المرتجى، وربما تكون الحجة، أنه كل شيء نستطيع أن نطمح إليه. ويفضل دهاة اللغة من ذوي الطبيعة الأكثر تفاؤلاً اعتماد اللغة الشاعرية؛ وكان الشاعر دبليو. إتش. أودن قد صرح عشية الحرب العالمية الثانية: «يتوجب علينا أن نحب بعضنا بعضاً أو نموت»(2).

إنني أفضل مفهوم الاحترام، وبدلاً من تجاهل الخلافات التي تتم تزكيتها من قبلها أو السعي لإلغائها من خلال المحبة أو الكراهية، فإنني أدعو الكائنات البشرية إلى أن تتقبل الفروقات، وأن تتعلم أن تتعايش معها وأن تقدر أولئك الذين ينتمون إلى جماعات أخرى.

المعالم التطويرية

حتى في السنة التي يبدأ فيها العمر، يكون بإمكاننا تمييز قاعدة من أجل احترام الآخرين. فالأطفال الموجودون في دور الحضانة يرون أو يسمعون معاناة طفل آخر، وهم يدللون على وعيهم بواسطة النشيج أو البكاء هم أنفسهم. ويفسر علماء النفس هذه التصرفات على أنها إحساس أولي بالذات (بالمقارنة مع إحساس آخر) وباعتبارها نمواً لرد فعل متعاطف. ويصبح الأطفال الذين هم في بداية عهدهم بالمشي وقد كبروا قليلاً، ميّالين

للقيام بتصرفات نشطة عندما يوجهون اهتمامهم إلى معاناة الآخر، وهم سوف يهدئون من روع طفل في أول عهده بالمشي يبدو حزيناً - بإعطائه (إعطائها) لعبة ويطلبون منه الانضمام إليهم في اللعب.

وللأسف، فإن ردود الفعل الأقل وداعة هي أيضاً ملحوظة. فالأطفال في أول عهدهم بالمشي سوف ينتزعون الألعاب من بعضهم البعض، وسوف يسخرون من بعضهم البعض، ويتشاجرون مع بعضهم البعض، ويمنعون الأفراد («أنت طفل») أو المجموعات («هذه الزاوية للأولاد فقط») من المشاركة في النشاطات ذات الأهمية. وهم في حالات غير طبيعية، سوف يذهبون أبعد من مجرد التركيز على الذات ويسعون بنشاط إلى إلحاق الأذى الجسدي بشخص آخر. كذلك فإن القدرة على تمييز الجماعات عن بعضها البعض ظاهرة تماماً قبل بدء الدراسة الرسمية. ويستطيع الصغار في سن الثالثة أو الرابعة، أن يقوموا بالتمييز بشكل مترابط ومنطقي مابين الأفراد أو الجماعات لناحية لون الجلد، النوع الاجتماعي (الذكر والأنثى) اللغة، طراز الملابس، مكان الإقامة، وربما حتى نوعية العرق، والحقيقة فإنه حتى في الأشهر الأولى من العمر ينظر الأطفال بشكل تفضيلي إلى وجوه تنتمي إلى عرقهم هم، ولكن ليس بشكل توجيهي عندما يعيشون في ثقافة تبرز أعداداً كبيرة من الأشخاص الذين يختلفون في ألوان جلدهم[3].

إن تحري الفروقات هو المادة الأولية - جزء من المعرفة البشرية، مفيدة من عدة نواحٍ، ويستحيل كبحها في أية حالة. ولكن طريقة تصنيف هذه الفروقات وتفسيرها هي ظاهرة ثقافية. فالأطفال الصغار يربطون أسماءهم مع (ويرغبون في محاكاة) أشخاص ينظر إليهم على أنهم أضخم

حجماً/ أكبر سناً، و/أو أشد قوة. وتغدو كيفية ارتباط نماذج الأدوار هذه والتي تلقى إعجاباً، بالعضوية في جماعات مختلفة أمراً بالغ الأهمية. وإذا ما اختلط البالغون من البيض والسود بسهولة وبصورة مريحة، فإن السمة البارزة لهذا التميز في اللون يتم تخفيفها. وإذا ما تحدث البالغون عدداً من اللغات وانتقلوا بسهولة من لهجة محلية إلى أخرى، فإن هذه الوسيلة في الاتصال تؤكد على الارتباطات ما بين الجماعات اللغوية. فعندما عادت ابنتي كيريث من روضة الأطفال سألت «هل السيدة تشيس سوداء؟» ومن الواضح أنها كانت قد سمعت هذه العبارة، غير أنها لم تكن متأكدة إلى ماذا كانت تشير، وعندما تزجر معلمة روضة الأطفال الذائعة الصيت ڤيڤيان بايلي الصغار الذين هم في عهدتها قائلة «لايمكنك أن تقول، لا يمكنك أن تلعب»، فإنها ترسي بذلك قاعدة سلوك توسع شعوراً بالانتماء، وتفرض عقوبة على أولئك الذين سوف يتسببون في إثارة الخلاف[4].

وبحلول سن الخامسة على أكثر تقدير، تكون حظوظ الصداقة أو العداء، إحتواء الجماعات أو ابعادها، المحبة أو الكراهية، تكون قد حددت مسبقاً. ويدرك الشبان هويات الجماعات وصفاتها، وقد يكونون بدؤوا مسبقاً واعتماداً على مايلاحظونه، بتبني مواقف باتجاه الجماعات التي ينتمون إليها، والجماعات التي يشعرون أنهم مبعدون عنها أو الجماعات التي لا يرغبون في الانتماء إليها. وإنه لمن المهم بصورة هائلة بالنسبة لتطوير المواقف الاجتماعية ودرجة الارتياح، معرفة ما إذا كان شاب ما قد تربى في جنوب أفريقيا التي عرفت باعتماد سياسة التمييز العنصري في الخمسينيات، أم جنوب أفريقيا المندمجة الأعراق، والتي تنتمي إلى الحقبة الحاضرة.

وهناك مسألة هامة تتعلق بما إذا كان الشباب يربطون ما بين الأهمية الأخلاقية وعضوية الجماعة، وبمعنى آخر هل الجماعة A مختلفة ببساطة عن الجماعة B، أو هل الجماعة A أفضل (أو أسوأ) من الجماعة B؟ وحتى الذين هم في سن الخامسة يمتلكون وعياً بالمجال الأخلاقي باعتباره مجالاً منفصلاً، فهم يستطيعون تمييز الممارسات الأخلاقية (من الخطأ تماماً أن تسرق أو أن تؤذي الآخر) عن ممارسات هي محض تقليدية (في بعض الدول، يقود الناس السيارة على الجانب الأيسر من الطريق). وهم ربما يتقاسمون أيضاً بعض الأمور البديهية الأخلاقية ـ مثلاً بأن الخيرات يجب أن توزع بالتساوي بين أعضاء جماعة ما. غير أنه لا يمكن التنبؤ بما إذا كان صغار السن سيقومون باستثمار الاختلافات بين الجماعات بذاتها عن طريق بذل مجهود أخلاقي (أولئك الذين لديهم لون بشرة أفضل من أولئك الذين لديهم لون بشرة مختلف). ولقد كانت إحدى العوامل التي تسببت في التأثير واستمالة المحكمة العليا في القضية الشهيرة التي سميت «براون ضد مجلس التعليم» لعام 1954، كانت إظهار علماء النفس أنهم بمنحهم الخيار، فإن الكثير من الأطفال السود فضلوا أن يلعبوا بدمى بيضاء. وقد أثبتت مواقف وممارسات المجتمع المحيط مدى خطورتها في اتخاذ ذلك القرار.

ويتوجب وبصورة مثالية، توزيع المسؤولية عن توليد الاحترام مابين الجماعات المختلفة وإظهار ذلك الاحترام علناً، عبر المجتمع. ويتوجب على أولياء الأمور، الجوار، والقادة السياسيين، والزعماء الدينيين، ووسائل الإعلام الشعبية، وسلسلة منظمات المجتمع جميعها أن تبدي احتراماً كهذا أيضاً، يجب عليهم أن يكافئوا أولئك الذين يظهرون

الاحترام، وأن يقوموا بعزل أو بالأحرى معاقبة أولئك الذين يعجزون عن إبداء الاحترام، ـ بلغة الزمن الحاضر أولئك الذين «يستخفون» بالآخرين. إلا أننا لا نستطيع الاعتماد على غلبة انتشار مثل هذه النماذج المثالية للأدوار. ومن المرجح أكثر أن الشخص الذي ينمو يواجه سلسلة كاملة من النماذج، بعضها مثيرة للإعجاب ربما، غير أن الكثير غيرها تكون مختلطة أو حتى عدائية تماماً، وإذا ما كنت تشك في هذا القول فقم فقط بتقليب القنوات الفضائية في أقرب جهاز تلفاز أو بمسح محطات الإذاعة بواسطة إبرة المذياع.

غالباً ما ينشأ انفصال بين التعبير العام للتسامح والدلائل الأكثر دقة للتكبر والعجرفة والتعصب أو التجاهل الصريح. ولقد أثبت عالم النفس بارو دانهام وزملاؤه أنه بحلول منتصف عمر الطفولة ينكر صغار السن أنهم متعصبون[5]. ومع ذلك وبوضعهم داخل مثال تجريبي حيث تشير فترات رد الفعل على المؤثرات إلى وجود مواقف متعصبة ضمنية، فإن هؤلاء الصغار أنفسهم يكشفون أنهم يفضلون جماعتهم الخاصة، وجماعات ذات مكانة عالية، فيما هم يزدرون أعضاء جماعات أخرى ولاسيما أولئك الذين يمتلكون هيبة أقل. وبصريح العبارة يتجاوب الأشخاص قيد البحث بصورة أسرع عندما يتم ربط أوصاف إيجابية بجماعات يحترمونها، ويتم ربط أوصاف سلبية بجماعات يحتقرونها. وقد تمت ملاحظة الانفصال ذاته بين التسامح العلني والتعصب الخفي بين الشبان الأميركيين والشبان اليابانيين. وبحلول الوقت الذي يصبح فيه صغار السن مراهقين أو شباناً بالغين، فإن موقفهم تجاه الآخرين يكون ثابتاً تقريباً. وباستثناء توفر ظروف غير عادية للغاية فإنه من غير المرجح

أن يتغير موقف المرء تجاه جماعات أخرى بصورة جذرية. إنه ليس بالأمر السار أن نعرف عن الطبيعة الثابتة للتعصب وحالات التحيز؛ ومع ذلك ومالم ندرك نحن ونعترف بهذه النزعة المتفشية، فإنه من غير المحتمل أن نكون قادرين على التغلب عليها.

وسط محترم، ومايترتب عنه من أشكال خاطئة مختلفة

إن المهنة المنوطة بالمربين تغدو واضحة: إذا ما كنا سوف نقوم بتشكيل أشخاص يحترمون الفروقات، فإننا نحتاج إلى تقديم نماذج وإعطاء دروس تشجع على مثل هذا الموقف المتعاطف. ويكون مثل هذا التشكيل مهماً بصورة خاصة عندما تبدو علاقات النفوذ بين الأفراد أو الجماعات غير متناسقة[6]. وتشكل الأمثلة التي يطرحها المدرسون نقطة انطلاق حاسمة، فالطلاب يلاحظون بدقة كيف يعامل المدرسون بعضهم البعض، وكيف يعاملون الأشخاص البالغين الآخرين، وكيف يعاملون الطلاب ـ لاسيما أولئك الذين ينتمون إلى جماعة لا تشكل أكثرية (مثال، أقلية دينية، أو جماعة من المهاجرين الذين وصلوا مؤخراً) ـ وتمارس المناهج الدراسية الأدبية، التصويرية، والتجريبية العملية التي يختارها المدرسون، والأسلوب الذي يتم بواسطته التعامل مع هذه المواد الدراسية، ولاسيما المواد التي لم يتم اختيارها أو جرى رفضها بصورة متسرعة، كل هذه الأمور تمارس تأثيراً هائلاً. فكر فقط في الاختلاف مابين غرفة صف تضم أكثرية من البيض تقرأ وتناقش بانسجام كتباً من تأليف أشخاص من السود وتدور حول أشخاص من السود، وغرفة صف مماثلة حيث يتم ازدراء كتب لمؤلفين من السود أو

لا تتم مصادفتها، ولم يقدم المؤلف الشهير سول بيللو أي عون لقضية الاحترام المتعدد الثقافات عندما قال ساخراً: «من هو تولستوي قبائل التوتو، من هو زولا قبائل الزولو؟»

وبالتحول إلى التخصصات المحددة، فإنني لا أعتقد أنه يجب تصريف العلوم والرياضيات وتغيير شكلها كوسيلة لتبجيل الفروقات الجماعية، وباعتبارها لغات عالمية، فإنه لا بد من أن يتم تفسيرها وتدريسها بصورة متشابهة حول العالم. وعندما يتعلق الأمر بالتاريخ، الفنون، والعلوم الإنسانية، فإنه لا بد على أية حال من اتخاذ خيارات واضحة. حيث إنه يتبين أن تاريخ دولة ما مختلف تماماً، قياساً على ما إذا كانت قد جرت كتابته بشكل رئيسي، لناحية الاعتبارات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية أو الثقافية. فقد تهدف معالجة تاريخية للحرب الأهلية الإسبانية إلى إظهار موقف حيادي أو إظهار التعاطف مع قضية الموالاة أو قضية الفاشيست، وإنني أعتقد أن هذه المواضيع التي جرى تعريفها على يد البشر لا بد وأن تدرس في ضوء سلسلة من وجهات النظر، وهذا لا يعني، مع ذلك، أن جميع الأطراف المتنازعة تستحق الاحترام. وربما كانت هناك أسباب منطقية للمواطنين الألمان لدعم النازيين في ألمانيا المنهارة نتيجة للركود الاقتصادي عام 1930؛ وليست هناك من أسباب منطقية للدفاع عن موقف النازيين المولع بالقتال بحلول نهاية عقد الثلاثينيات، ناهيك عن القرار الذي اتخذه هتلر وأتباعه للقضاء على اليهود وغيرهم من العناصر «غير المرغوبة»، أو «غير النقية».

هناك استخدام لرسائل الاحترام أو عدم الاحترام، والتسامح أو عدم التسامح في كل أنحاء المجتمع. وهناك دروس وعبر كثيرة تؤخذ من حضور أو غياب أفراد من مجموعات مختلفة في نطاق الألعاب الرياضية،

ووسائل الإعلام، والمجال السياسي؛ حتى أن هناك استنتاجات تؤخذ في ضوء الأدوار التي يتولاها أعضاء مجموعات كهؤلاء والأساليب التي تعامل بها مصالح الأكثرية أو النخبة في المجتمع، المجموعات أو الأشخاص الأقل نفوذاً. ويمكن لشركة ما أن تفاخر بسجل إحصائي يفيد أن عشرين بالمئة من موظفيها هم من العمال الأميركيين الأفارقة، غير أن الزائر أو من جرى استخدامه مؤخراً سوف يلاحظ سريعاً ما إذا كان السود هم من موظفي الاستقبال أو الإداريين، وما إذا كان أولئك الموجودون في قاعة الاجتماعات يقومون بأعمال الخدمة أو تتم خدمتهم، وأي جماعات يتم إظهارها عادة في الإعلانات الدعائية أو المقابلات الإعلامية وأيها تخصص لأداء أعمال إلى جانب أعمالها الأساسية أو يتم إبرازها في مقابلات مختارة فقط.

وفي الحقيقة، فإنني سوف أذهب إلى حد القول إن المقاييس الحقيقية للاحترام يمكن اكتشافها كل يوم عندما لا يكون أحد يبحث عنها بشكل فعّال، إذا صحّ التعبير. وإنه لأمر أساسي بالنسبة لرجل سياسي - سواء كان محافظاً أو عضواً في مجلس الشيوخ أو حتى رئيساً - أن يقول إنه (أو إنها) يحب جميع الكائنات البشرية؛ ومن السهل وضع الأقليات في مواقع ظاهرة للعيان والتقاط الصور معها. ويلاحظ المراقب الذي يعتريه الشك من هم المستشارون الدائمون للسياسي، ومن الذي يوفده إلى اجتماعات تنطوي على مجازفة كبيرة (بالمقارنة مع الاجتماعات الاحتفالية) ومع من يقضي السياسي وقته الخاص، مع من يتبادل المزاح، يمارس رياضة الغولف، ويشاركه الثقة واللحظات الحميمة.

ما هي علائم الاحترام الخاطئ أو الاحترام الزائف؟ للأسف فإن علائم الاحترام الخاطئ آخذة في التزايد وهناك أشكال متنوعة مألوفة اكتسبت مؤخراً صفتها القوية الخاصة، هي الميل إلى النيل ممن يعانون وضعاً صعباً، ومحاولة استرضاء البعض بحملهم على تلبية حاجة شخصية. لقد أحرز جمع كبير من الأشخاص الذين يتولون مناصب ذات نفوذ مركزهم الرفيع جزئياً، بسبب مقدرتهم على الإطراء وخدمة أولئك الذين يشغلون مسبقاً مناصب تمتلك صلاحيات ما. إلا أنه عندما تتم مشاهدة هؤلاء الأشخاص أنفسهم وهم يتجاهلون، ويلحقون الأذى أو يستخفون بأولئك الذين يمتلكون نفوذاً أقل، فإنهم يكشفون عن غياب الاحترام الحقيقي للآخرين.

لقد سنحت لي الفرصة لكي أراقب الاحترام الخاطئ على مر السنين. ولقد قمت في كثير من المناسبات بتكوين نظرة إيجابية عن شخص آخر (فلنطلق عليه اسم ريكس) شخص يتصرف تجاهي بأسلوب ودي ويراعي المشاعر، غير أنه بعد ذلك، ولدى الحديث مع أطراف ثانية، سمعت روايات سلبية تماماً عن ريكس. فالتمحص يكشف عن وجود نموذج مثابر. وقد كنا أنا وريكس على المستوى ذاته في مؤسسة أو كنت أنا المشرف على ريكس، أو أن ريكس كان قد أراد شيئاً مني مثل توصية لوظيفة يرغب بها، وبالمقابل فإن الأشخاص الذين يشتكون من ريكس هم ليسوا في وضع لمساعدة ريكس، أو هم في الواقع أشخاص يعتمدون عليه، وأنا أذكر حالات حيث يتوصل ريكس إلى تولي مركز أعلى باعتباري مرجعه، وعليه فقد بدأ بالتصرف بطريقة تنم عن مراعاة أقل لمشاعر الآخرين. وقد علمني هذا السيناريو المتضمن الميل إلى النيل ممن يعانون وضعاً صعباً ومحاولة

استرضاء البعض بحملهم على تلبية حاجة شخصية، علمني أن ريكس قادر تماماً على التصرف بأسلوب محترم عندما يكون لديه شيء يكسبه منه، ومن تلك الناحية فإنه قد يكون، حتى في وضع يرثى له أكثر من الشخص الذي يظهر عدم احترام مماثل عبر التسلسل الهرمي للمراتب.

هناك شكل مماثل ملاحظ في الأشخاص الذين يعرفون كيف يظهرون الاحترام في أجواء عامة إلا أنهم يعودون إلى النكات المكررة التي لا تتغير، أو للأسوأ عندما ينحسر التركيز عليهم. وهنا يبرز الاحترام باعتباره محدداً من قبل الزمان والمكان بدلاً من اعتباره فرضية تحكم جميع العلاقات الإنسانية.

ثم هنالك اللياقة السياسية - وهي تعد حالياً مصطلحاً يبعث على الازدراء أو السخرية. وعندما تستخدم هكذا فإن اللياقة السياسية تدل على عادة الحديث والتصرف بشكل إيجابي تجاه جماعة معينة، فقط لأن تلك الجماعة كانت قد تعرضت في الماضي لسوء المعاملة، وهي تستخدم للطعن في أي شخص قد يقول أي شيء عن تلك الجماعة. ويشير عدم اللياقة السياسية في المقابل إلى عادة النيل من اللياقة السياسية - أي تعمد قول أو فعل شيء خطير يمس بالجماعة المستهدفة، أو أولئك الذين سوف يحمونها من الانتقاد.

إن تحديد ما إذا كانت حالة مما يطلق عليها اسم لياقة سياسية تشمل الاحترام ليس بالأمر السهل. فعندما يتصرف المرء بالطريقة ذاتها تجاه جميع أفراد جماعة ما تماماً بحكم عضويتهم في الجماعة وبدون بذل جهد للتمييز بين الأفراد فإنني سوف لن أعتبر ذلك على أنه دلالة على

الاحترام، ولكن إذا ما كان تصرف المرء تجاه الأفراد يعكس جهداً حقيقياً خالصاً لمساعدة وفهم كل فرد عندها فإنني سوف أعتبر ذلك النموذج محترماً. ومن جهة أخرى فإن عدم اللياقة السياسية يشمل عدم الاحترام سواء تجاه اللائق سياسياً وتجاه تلك الجماعات التي يسعى اللائقون سياسياً إلى تحسين معيشتها.

إن الفرد المحترم حقاً يتيح فائدة الشك لجميع الكائنات البشرية. فهو يتجنب قدر الإمكان التفكير بلغة الجماعة، وهو يدخر النقد لأولئك الذين يستحقونه فعلاً، هو يظل منفتحاً على إمكانية أن يكون حكمه خاطئاً ربما. وهو مستنفر من أجل إحداث تغيير في السلوك والذي بالمقابل سوف يعيد تأسيس شعورٍ بالاحترام تجاه ذلك الشخص الآخر.

ومن وجهة نظري فإن الاحترام لا يجب أن يستتبع تعليقاً كاملاً للمنطق، فعندما يتصرف شخص ما بصورة ثابتة على نحو لايدعو للاحترام تجاه الآخرين، فإنه لا بد من مساءلة ذلك الشخص. وإذا ما استمر عدم الاحترام وتردى إلى تصرف غير اجتماعي بشكل صريح، فإنه لا بد من نبذ ذلك الشخص من المجتمع (في أمور نادرة، قد تفقد جماعة بأكملها حقها في أن تحترم). فقد واصل المهاتما غاندي محاولاته للتأثير في هتلر، وكتب الزعيم الهندي رسالة إلى هتلر معنونة «صديقي العزيز» داعياً إياه إلى تغيير أساليبه الحربية مع وعد بالغفران في المقابل[8]. وعقب هتلر بدوره قائلاً «اقتلوا غاندي، وإذا لم يكفِ ذلك لإجبارهم على الخضوع، اقتلوا مجموعة من القياديين الأعضاء في حزب المؤتمر» [الحزب السياسي الذي أسسه غاندي][9]. وعندما يشجع الاحترام غير المشروط ردود فعل معادية للبشرية بصورة تفتقر للوعي، فإنه يعود بنتائج عكسية.

قيمة الاحترام

بإمكان المرء أن يحظى بتعليم علمي، رياضي، وتقني ممتاز في بيئة متعصبة للغاية. وغالباً ما يتجسد هذا الوضع بالضبط في أنظمة متشددة في الاتجاه الديني أو استبدادية من النواحي السياسية، وإذا ما رغب المرء في تربية أشخاص يحترمون الاختلافات عبر الجماعات، فإن عبئاً خاصاً سوف يُلقى بالتالي على عاتق التعليم في مجالات العلوم السياسية. العلوم الإنسانية، الفنون والآداب. غير أنه وبدون مواربة، لا يمكن لمثل هذا التعليم أن يتجاوز قضايا الاحترام تحت عنوان دراسة اختصاصية «محضة». ومن الضروري بدلاً من ذلك من إجراء مقارنة مباشرة لقيمة الاحترام، تكاليف الاحترام والتكاليف الأضخم اللا محدودة لعدم الاحترام (على المدى الطويل).

إن أفضل طريقة لمقاربة هذه القضايا خلال السنوات الأولى من الدراسة تتم من خلال إجراء تجارب يعمل عليها معاً أفراد من جماعات مختلفة في مشاريع مشتركة، ويتوصلون إلى معرفة بعضهم البعض مباشرة، ويتعاملون مع الاختلافات بأسلوب ودي ويكتشفون أن وجهة نظر ما قد تكون مختلفة دون أن تكون ضعيفة. ومن المهم، إضافة إلى ذلك، قراءة الكتب، مشاهدة الأفلام السينمائية، الانهماك في اللعب مع الآخرين ومحاكاتهم حيث يتم تشكيل وتعزيز العلاقات المحترمة بين الأفراد والجماعات.، وحتى لا يبدو دور الوسيط عديم الأهمية، دعوني أذكر شعاراً لاحظت وجوده في متحف يعيد تجسيد أجواء صف مدرسي ألماني يعود للعام 1912. وصدّق أو لا تصدّق، فقد حمل ملصق إعلاني كبير رفع على الحائط تعليقاً تحت

الصورة (مكتوباً باللغة الألمانية) يقول «يجب على المرء أن يكره الجيران». فهل من المستغرب أن حرباً عالمية اندلعت بعد ذلك بعامين بين ألمانيا من جانب وعدد من جيرانها على الجانب المتحالف المعارض؟

وفيما أنه من السهل السخرية منها فإن الجهود الحالية المبذولة في نطاق التعليم الأميركي لتخصيص وقت متساوٍ لسلسلة من الأعياد الدينية، ولأبطال نموذجيين من جماعات مختلفة، تلقى تشجيعاً جيداً. وتنطوي هذه الجهود على معنى خاص بالنسبة لأفراد من الأقليات الذين يشعرون أنهم غير مرئيين في تركيبة السلطة الخاصة بمجتمعهم. ومع ذلك وطالما ينظر إلى هذه الجهود العالمية على أنها مظاهر خادعة وتحريف للحقائق لائق سياسياً، أو أنها لا تؤكدها السلوكيات التي تشاهد كل يوم، فإنها قد تثبت عدم جدواها أو حتى قد تأتي بنتائج عكسية. وينظر إليها أعضاء جماعة الأكثرية باعتبارها إيماءات تافهة لا قيمة لها، وفارغة من أي معنى حقيقي؛ فيما ينظر إليها أعضاء جماعات الأقليات على أنها جهود مشجعة من أجل شراء نقاد ممكنين بالمال لدفع أذاهم. وتنتشر مثل هذه الأجواء المتوترة في دول أوروبا الغربية والتي استوعبت في العقود الأخيرة ملايين المهاجرين من أفريقيا، وآسيا، والأقاليم الأفقر من أوروبا. إن استقرار «أوروبا العجوز» ورخاءها النفسي سوف يتقرر عن طريق ما إذا كان سيتم تجاهل المهاجرين، دعمهم، أو منحهم مكاناً حقيقياً في وطنهم الجديد. وللإرهاب أسباب عدة غير أن الشعور العميق بالعزلة وبالاغتراب في مكان الإقامة الحالية للمرء هو بالتأكيد سبب رئيسي من بين هذه الأسباب.

وحينما يتنقل المرء عبر سنوات الطفولة المتوسطة ويدخل مرحلة البلوغ، فإنه يتوجب صرف مقدار كبير من الوقت في التعاطي بصورة واضحة، مع قضايا أعضاء الجماعات ونزاع الجماعات. ومن الملائم في هذه الفترة طرح مقررات دراسية مثل «مواجهة التاريخ ومواجهة أنفسنا». فهذه الفرصة الدراسية المعروفة جيداً في المنهاج المدرسي الأميركي تبدأ بشكل معهود «بالهولوكوست»، محرقة إبادة اليهود التي شهدتها الحرب العالمية الثانية، وتُتابع لتشمل حالات من النزاع العنصري والعرقي موجودة في زوايا مختلفة من العالم. وسواء كانوا يقرؤون أعمالاً أدبية، أو يجرون تحليلاً للأحداث التاريخية أو النظام السياسي لدول مختلفة، ويدققون في الأعمال الإنتاجية الفنية لمنطقة ما، أو يناقشون الأحداث الراهنة، فإنه يجب وضع الطلاب وجهاً لوجه أمام كيفية تواصل الجماعات مع بعضها البعض في الماضي وكيف بالإمكان أن يتواصلوا على نحو مثمر في المستقبل.

دعوني أرد على اثنين من الاعتراضات الممكنة. وقبل كل شي، أنا لا أستطيع على الإطلاق ضمان أن التسامح الأكبر سوف ينتج عن مثل هذه المناقشة المفتوحة. والحقيقة فإن النتيجة العكسية قد تغلب مبدئياً حيث أن الطلاب (غالباً مايعكسون ماسمعوه في البيت الأبيض أو على أرض الملعب أو عبر وسائل الإعلام) يبدون تحفظات عميقة إزاء الجماعات المختلفة عن جماعتهم. إن عرض هذه الآراء على الملأ هو مظهر مهم رغم أنه غالباً مظهر غير مريح من مظاهر التعليم، فاليهود لايروق لهم سماع الآراء المتعصبة لأشخاص من غير اليهود ولا سيما المسيحيين (ولا يرحب غير اليهود بتعصب اليهود)، ولكن ومالم يتم التعبير عن هذه الصور

المشوهة وتتم مواجهة حسناتها وسيئاتها بشكل علني ومفتوح، فإن مثل هذه المفاهيم الخاطئة سوف تقوم بالنخر في الخفاء، وستكون جاهزة لاستغلالها من قبل شخص ديماغوجي.

ثانياً، أنا لا أقصد أن ألمح إلى أنه يجب التضحية باختصاصات التاريخ أو الأدب أو علم الاقتصاد من أجل دراسة العلاقات الجماعية. ولا شك أن أوجه هذه الاختصاصات يمكن ويجب أن تدرس عن طريق مواد «محايدة». وتعد بعض جوانب التأريخ للأحداث أو علم الاقتصاد المصغر، عالمية مثلها مثل الرياضيات أو علم الأحياء، غير أنه من المهم أن يورد المربون في توجيههم الاختصاصي حالات واضحة تماماً حيث كانت فيها العلاقات بين الجماعات عوامل رئيسية أو حتى مصيرية ـ كما يحدث غالباً في القضايا الإنسانية.

لقد ناقشت حتى الآن الاحترام بشكل رئيسي في سياق قيم وأوساط التدريس، إلا أن الاحترام هو بالطبع مهم في مكان العمل وفي المجتمع المدني على حد سواء. ومن الواضح أن المؤسسات والمجتمعات تعمل بفعالية أكثر عندما يسعى الأفراد بداخلها إلى فهم بعضهم البعض (على الرغم من الاختلافات بينهم) لمساعدة بعضهم البعض، والعمل معاً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. إن الأمثلة الخاصة بالقيادة الإيجابية تعد بالغة الأهمية هنا، وإن فرض عقوبات واضحة بسبب عدم الاحترام ـ بما فيها النبذ أو الطرد ـ هي هامة كذلك. والأقل وضوحاً للفهم هو أنه من الصعب المحافظة على الاحترام داخل مؤسسة ما عندما يكون أولئك الذين هم خارج المؤسسة يعتبرون أعداء. وعلى أية حال فإن من ينافسون المرء هم بشر أيضاً. وربما ينتهي الأمر بالمرء تماماً عند المؤسسة المنافسة؛ وبعد

حدوث عملية الاندماج التالي أو عملية الاستيلاء، فلربما يتم استيعاب المرء حتى في أعماق المنافس السابق، هناك قصة تروى عن قيام مدرب في جامعة هارڤرد، وفي مسعى منه لتشجيع فريق كرة القدم الذي يقوم بتدريبه، باللجوء ذات مرة إلى خنق كلب من نوع بولدوغ ـ تعويذة الحظ السعيد لجامعة ييل المنافسة. آمل أن تكون هذه القصة ملفقة.

وقد إنبثقت بعض الرؤى العامة عن دراسات أجرتها فرق فاعلة أثناء العمل. وأكدت إيمي أدموندسون وزملاؤها في وثائق الدراسات التي أجرتها الفرق المرتبطة بجراحة القلب أن العمل الجماعي الناجح يعتمد على مهارات الإدارات أكثر من اعتماده على الخبرة الفنية لقياداتها[10]. ويستجيب أعضاء الفرق بشكل إيجابي عندما تؤخذ اقتراحاتهم بجدية وعندما يتم التمعن في إجراء ما بأسلوب جامعي، وبالكتابة بأسلوب مماثل يوجه ديفيد غارڤن ومايكل روبرتس نصيحة إلى القادة بأن يفسروا صناعة القرار باعتبارها آلية ما بدلاً من حدث ما[11]. ولابد من تشجيع أعضاء جماعة ما لكي يطرحوا أسئلة عن بعضهم البعض ويزنوا حسنات وسيئات البدائل، ويؤيدوا مواقف غير مواقفهم؛ فمثل هذه المقاربة تعمل ضد التسلسل الهرمي وتشجع على إشاعة القبول حالما يتم اتخاذ قرار ما.

واستناداً إلى تجاربه الخاصة كمؤسس وكمدير تنفيذي لمركز كزيروكس باولو آلتو للأبحاث (المعروف عادة باسم بارك PARC) يتحدث جون سيلي براون مباشرة عن المؤسسة المحترمة [12]. فقد سعى لكي يفهم لماذا كانت الابتكارات التكنولوجية الذكية كثيراً ما يتم إطلاقها في PARC ومع ذلك يتم رفضها بازدراء وبانتظام من قبل

الثقافة الأوسع لشركة كزيروكس ـ وبذلك يغني الموارد المالية لشركة ابل للكمبيوتر المنافسة بدلاً من أن يعزز من وضع شركة كزيروكس. ويخلص براون إلى أن المبتكرين في «بارك» لم يفهموا ولم يحترموا المهندسين والإداريين في شركة كزيروكس، وأن غياب القدرة على فهم مشاعر الآخرين (التعاطف) امتد على نحو مماثل في الاتجاه الآخر. وقد بدأت هذه الصورة المثبطة للعزيمة تتغير عندما قام أفراد كل ثقافة مميزة بجهود حقيقية لفهم الآخر بدلاً من قولبة الآخر. وجازف المهندسون ومسؤولو التسويق بالانخراط في ثقافة «بارك» وتولى المصممون والمخترعون القيام بأعمال أولئك المكلفين بتحقيق الربح في الشركة الأم. وكانت النتيجة احتراماً متبادلاً أقوى وفي النهاية نجاحاً أكبر للكيان الأوسع لشركة كزيروكس.

لقد جرى أحياناً كيل المديح لمبدأ المقدرة على عدم الاحترام. ففي مقالة كتبت بأسلوب استفزازي متعمد، يدافع رودني كريمر عن أولئك المديرين التنفيذيين الذين يتعاملون بخشونة مع موظفيهم والذين يحكمون عن طريق الإهانة والترهيب بدلاً من اعتماد العقل وبث الطمأنينة[13]. ويشير كريمر إلى أن مثل هذه الأساليب تكون مرغوبة بشكل خاص عندما تكون هناك حاجة إلى تغيير سريع في مؤسسة كانت تعمل وكأنها في حالة خدر. وهو يجادل كذلك بأن الموظفين كثيراً ما يتوصلون إلى تقدير قيمة مثل هذه الأساليب من الترهيب التي تمارس على الضعيف. فكلمات وأفعال من يقوم بالتهديد تعمل على تصفية الأجواء والتخلص من كل من لا حاجة إليه، وتشجع هؤلاء الموظفين أنفسهم على تحمل النقد [وعدم الانزعاج منه بسهولة]. وأنا لا أشك بأن مثل هذه الأساليب ربما تساعد حتى على

تحقيق التحول الذي يجري بين الحين والآخر، ولكن في حال أصبحت هذه الأساليب هي المعيار فإنها تقوم بتدمير تركيبة مؤسسة ما. ومن المحتم على المدى الطويل أن يؤول الحكم عن طريق القوة، وإصدار الأوامر والخوف والعنف والغضب إلى الفشل، إضافة إلى ذلك فإنه من الأسهل بكثير المطالبة بمثل هذا الموقف عندما يكون المرء دخيلاً بدلاً من أن يكون في الداخل (الأكثر دقة: حبيساً) ضمن المؤسسة المجهدة التي تعيش ظروفاً عصيبة ـ سواء كان فريقاً طبياً يصارع لإنقاذ أرواح أو لإنقاذ شركة تعاني من صعوبات في تلافي الإفلاس.

إن غرس الاحترام في النفس هو أسهل ما يمكن إنجازه في السنوات الأولى من العمر: غير أنه إذا كان مسموحاً لي أن أستخدم نفسي كمثال فإن الأوان لا يفوت أبداً. فقد كان لي في السنوات الأخيرة رد فعل مبدئي غير محترم تجاه وضع ما مرتين، وفي كلتا الحالتين غيرت رأيي مدفوعاً إلى حد ما، بعملي على وضع هذا الكتاب.

عندما سمعت لأول مرة أن مسؤولاً في فرنسا كان قد أصدر قراراً بمنع فتيات ونساء مسلمات من ارتداء الحجاب وغيره من الملابس الدينية في المدرسة، شعرت بتعاطف مع القرار، فقد كانت المدارس الفرنسية رغم كل شيء مقررة لتكون علمانية طوال قرنين. ولا بد لأولئك الذين يحضرون الدروس فيها أن يحترموا ذلك الالتزام غير الديني، ولكن عندها، وبالموازنة ما بين ما يلحق بالنساء من خسارة نتيجة حرمانهن من جزء هام من ديانتهن، وبين إدراك أن الحجاب لم يتعد في الواقع على حريات أي شخص آخر، فقد خلصت إلى أنه لابد للاحترام من أن يفوق عرفاً قديم العهد.

وعلى نحو مماثل، فعندما سمعت للمرة الأولى عن قرار الصحف الدنماركية نشر رسوم كاريكاتورية تنتقد قادة للمسلمين وعادات يمارسونها، شعرت بأنه لا بد لحرية التعبير من أن تسود، غير أنه عندما تبين لي مدى الأذى الذي شعر به الأشخاص المسلمون في كل أنحاء العالم وعلمت - في آخر الأمر - بالعنف الذي نجم عن ذلك، فقد أعدت النظر في ميولي المبدئية. فالرسوم الكاريكاتورية هي بشكل خاص صورة شريرة من السخرية، وهي مهينة لاسيما بالنسبة لهؤلاء الذين ليسوا على معرفة بذلك الاصطلاح، وبينما يتوجب السماح للفنانين بأن يرسموا ما يشاؤون، وأن يشعر كتّاب المقالات الافتتاحية في الصحف بأنهم أحرار في توجيه النقد إلى أية مؤسسة وإلى جميع المؤسسات، فإن الضرر الذي يتم إلحاقه بنشر الصور الكاريكاتورية يبدو بليغاً وغير ضروري؛ فلا الفنانين ولا الصحافة الحرة كانوا سيعانون بشكل غير مناسب لو أنه جرى التعبير عن الانتقادات بالكلمات بدلاً من الصور. ولهذا السبب فإنني سوف أواصل الدفاع عن حق سلمان رشدي في نشر كتاب «آيات شيطانية» وطبعاً أدين أولئك الذين أصدروا فتوى في حقه.

إنني أورد هذه الأمثلة ليس للإصرار على أن الاحترام يجب أن يفوق الفضائل الأخرى دوماً، ولا لأدلل على أن تغيير مواقفي كان صحيحاً بالضرورة. وبالأحرى، فإنه يتوجب علينا في الأرض العالمية المركبة التي نعيش فيها الآن، وكلما كان ذلك ممكناً، إعطاء أولوية الاحترام لأولئك الذين لديهم خلفيات ومعتقدات مختلفة - ولنأمل بأنهم سوف يقومون برد المعروف.

الاحترام عكس التوقعات

هناك طرق لا تعد ولا تحصى يمكن بها تغذية الصفات المميزة العديدة للاحترام، فهؤلاء الذين يمتلكون نزعة فلسفية يتعاطون مع هذا المجال من خلال مناقشة المبادئ الأخلاقية، علم الأخلاق، حقوق الإنسان، وواجباته. أن حصيلة سعيدة لهذه المقاربة هي النظرة إلى جميع البشر باعتبارهم جزءاً من مجتمع واحد (أحياناً تمتد مثل هذه النظرة الشمولية إلى جميع الحيوانات أو حتى إلى الكون المقدس بالكامل للكيانات الحية وغير الحية). ويفضل البعض طرقاً تجريبية للتفاعل. فيتوق مثل هؤلاء الأشخاص إلى اللعب، التوظيف، أو التطوع مع مجموعة متنوعة من الأفراد؛ والأمل معقود على أن المزيد من الآراء التي تحمل فارقاً يكاد لا يذكر سوف تظهر على أرض الواقع. وتعد برامج المدارس التي ترسخ الميول الإنسانية برامج واعدة. ففي برنامج يدعى «السنتات العامة» مقره مدينة نيويورك يقوم الصغار بجمع قطع نقدية صغيرة من الأهالي، ثم يقررون كمجموعة، كيف يوزعون هذه الموارد المالية. وبالإضافة إلى ذلك يجب توجيه أولئك الذين يمتلكون إمكانية تولي القيادة إلى استغلال مهاراتهم من أجل تشجيع مجموع الأعضاء والقيام بمهام إيجابية وشاملة، كما يجب تشجيع الأشخاص الذين يمتلكون ميلاً للالتزام من أجل بناء مؤسسات تخدم الخير العام بدلاً من خدمة المزيد من الغايات الأنانية، والتي يتم توظيفها والترويج لها عبر سلسلة الطيف الديمغرافي، كم هو أفضل للشباب أن يجتمعوا معاً من أجل بناء منازل أو تقديم حفلات موسيقية مجاناً للفقراء بدلاً من الاستمرار في التسكع واللهو في الشوارع أو تدخين

الماريجوانا في قبو جيرانهم. فالمراهقون يمتلكون إمكانيات تولي القيادة، أو المبادرة والإقدام والتي يمكن توجيهها لغايات عكسية، ويعود الأمر إلى كبارهم ـ أولياء الأمور، المربون، قادة المجتمع والأنداد الأكبر سناً بقليل والأكثر نضجاً ـ لكي يؤثروا في كيفية استخدام هذه الإمكانيات.

من المفيد ـ والمروع ـ في هذا السياق أن نسمع عن الذين حضروا مؤتمر ڤانسي في برلين في شهر كانون الثاني من عام 1942، حيث تم اتخاذ القرار بالتعهد «بالحل النهائي» [الإبادة الجماعية لليهود] ومن بين الأشخاص الأربعين الحاضرين وجميعهم رجال، كان ثمانية منهم يحملون شهادات عالية من جامعات في وسط أوروبا. ومن الواضح أن سنوات الدراسة ليست بضمان لعقل محترم.

لا توجد صيغة وحيدة تعطي بشكل موثوق أشخاصاً يحترمون الآخرين، ويأتي برهان هام على ذلك وبصورة خاصة من الدراسات التي أجريت حول المنقذين سكان أوروبا التي كانت تحت الاحتلال النازي والذين اختاروا المجازفة بأنفسهم على نحو كبير، بتوفير المخابئ لليهود وأي أشخاص آخرين كانوا يتعرضون للمطاردة. ووفقاً لصامويل أولينر، فقد بدا المنقذون عاديين تماماً من الخارج؛ وكانوا يشبهون الكثيرين من الآخرين الذين كانوا يتخذون موقف المتفرج وحتى من البعض الذين قدموا مساعدة فعّالة للغستابو (14). وأظهرت دراسة متعمقة أكثر وجود فروقات ذات دلالة. فقد كان المنقذون يتميزون بطفولة تجنب خلالها أولياء أمورهم إنزال العقاب الجسدي بهم، مختارين بدلاً من ذلك تقديم تفسيرات واضحة للقواعد المعمول بها وللعادات، وبرز المنقذون من بين المدنيين من رفاقهم بالقيم المتينة ـ غالباً ما كانت دينية ولكن

ليست بصورة ثابتة ـ التي استوعبوها من أولياء أمورهم، وبموقف بناء ومتفائل اتخذوه تجاه الحياة، وبأحاسيس بالارتباط بالآخرين، وحتى بأولئك الذين ينتمون إلى جماعة أخرى، وقبل كل شيء برد فعل بديهي (والحقيقة غريزي) بأن ما كان يجري إلحاقه بالأبرياء كان خطأ وأنهم هم أنفسهم كانوا عناصر قادرة يحسن بها (والحقيقة يتوجب عليها) أن تتخذ خطوة تصحيحية.

وقد جرى في السنوات الأخيرة بذل جهود فردية مثيرة للاهتمام للمساعدة على إحداث تقارب بين جماعات كانت متباعدة عن بعضها البعض لمدة طويلة من الزمن. وسعى بعضهم إلى بناء الجسور من خلال إسهام مشترك في نشاطات موسيقية. وبالعمل مع الكاتب الأميركي الفلسطيني الراحل إدوارد سعيد، قام دانييل بارينبويم، وهو عازف بيانو وقائد أوركسترا يهودي يمتلك أصولاً جغرافية متعددة، قام بإنشاء «ورشة عمل دايڤان بين الشرق والغرب». ويقدم هذا المشروع فرقة موسيقية تتألف من موسيقيين من الشباب الإسرائيليين والعرب. وخلال قضائهم للصيف معاً في الأرض المحايدة نسبياً لأوروبا الغربية، يعمل هؤلاء الموسيقيين الشباب معاً على عزف مقطوعات من المؤلفات الكلاسيكية (غالباً أوروبية). وهم يعقدون مناقشات مفتوحة في الأمسيات يناقشون فيها موضوعات سياسية وثقافية حساسة مع أفراد من الجماعة «الأخرى». وهذا اللقاء هو غالباً المرة الأولى التي يتكلم فيها بالفعل شاب إسرائيلي أو فلسطيني مع أشخاص كانوا يمثلون العدو حتى الآن.

وتعمل النشاطات المشتركة الخاصة بتقديم أعمال موسيقية نهاراً وإجراء مناقشات وافية لمواضيع صعبة في المساء، تعمل على تحقيق التقارب بشكل أوثق بين أعضاء الجماعتين. وكما جرى إيضاحه من جانب

بارينبويم وسعيد فقد «كانا يحاولان أن يفعلا شيئاً معاً، شيئاً كانا يهتمان به كلاهما، وكانا مولعين به كلاهما.... إن تحويل هؤلاء الأولاد من شيء إلى آخر كان أمراً غير قابل لإيقافه اساساً.... وإذا ما قمنا بتبني وتشجيع هذا النوع من الاتصال في الأمور الثقافية، فإنه قد يساعد الناس على أن يشعروا بأنهم أقرب إلى بعضهم البعض، وهذا كل شيء»[15].

ومن المؤكد أن فرقة موسيقية تضم العشرات من الشباب الشرق أوسطيين، ليس بإمكانها أن تحل مشكلات منطقة كانت قد فرقتها الصراعات على مدى قرون. إضافة إلى ذلك فإن كلاً من اللذين أسسا الفرقة الموسيقية كانا هما أنفسهما موضعي جدل. ولم يمتلكا إمكانية ضئيلة من أجل استقطاب المؤيدين والنقاد. (من المشكوك فيه أن يكونا قد تمكنا من تحقيق ما فعلاه دون تجنب إثارة الجدل). وكما عقب بارينبويم «فإن شخصاً مصمماً على فعل شيء بنَّاء في حياته يحتاج إلى التكيف مع حقيقة أنه ليس كل شخص سوف يحبه»[16]. ورغم ذلك فإن مجرد تكوين فرقة موسيقية، وإقامة سلسلة من ورش العمل الموجهة سياسياً، هو فعل شجاع يستحق الثناء»؛ ومثل دبلوماسية رياضة كرة الطاولة التي ساعدت على إذابة الجليد بين الصين وأميركا في بداية السبعينيات فإن تقارباً فنياً ربما يساعد في آخر الأمر على إحداث مصالحة سياسية. وبالفعل فإنه وخلال الأسبوع ذاته من عام 2005 والذي كان يجري خلاله إعادة قطاع غزة إلى الفلسطينيين، قام شباب الفرقة الموسيقية بالعزف في مدينة رام الله. وفي صيف عام 2006، عندما كانت إسرائيل وحزب الله يتبادلان أعمال القصف، كانت الفرقة الموسيقية تقيم حفلاتها في ثلاثين مدينة، وقد علق بارينبويم على ذلك قائلاً: «هذا ردٌ صغير جداً على الفظائع الهائلة للحرب»[17].

ومتأثراً بهذه المبادرة ولكن متخذاً مساراً مختلفاً نوعاً ما أطلق عازف آلة الفيولنسيل يو ـ يو ما «مشروع طريق الحرير» في عام 1998. وكان الهدف الفني للمشروع جذب انتباه أكبر إلى موسيقى البلاد العديدة التي شكلت ممراً لطريق الحرير القديم ـ طريق تجاري طويل عابر للقارات، والذي كان قد قطعه الآلاف من التجار في أسفارهم منذ الألفية الأولى قبل الميلاد إلى الألفية الثانية بعد الميلاد. وبعزف قطع موسيقية من دول مثل إيران، كازاخستان، أوزباكستان، تركيا والصين، واستخدام كل من المؤلفين الموسيقيين والعازفين من تلك البلاد، يأمل «ما» ومساعدوه أن يكونوا قادرين على نقل تجارب وعبر هامة عن الجنس البشري: بأنه ليست هناك موسيقى أصلية خالصة رغم أن هناك تقاليد فنية حقيقية. وبأن جميع المجتمعات تتعلم من بعضها البعض تاريخياً وفي العصر ذاته، وبأن الفرح والتفاهم يمكن أن ينبثقا عن عروض ممتازة للكثير من التقاليد الموسيقية والتعاليم والعادات الهجينة.

وكشخص وُلد في فرنسا لأبوين من أصل تايواني، متمرس في علم الأجناس البشرية، ومقيمٍ في أميركا غير أنه تنقل حول العالم باستمرار، فإن «ما» متحمس لاستخدام المشروع كطريقة للتأكيد على الصلات الروحية الأساسية بين جميع الكائنات البشرية. «ويأمل المشروع أن يشجع على إيجاد تعاون وإحساس بالانتماء إلى المجتمع بين الموسيقيين، والحضور، والمؤسسات التي تتقاسم الافتتان بنوع الخيال الفني العابر للثقافات الذي يرمز إليه طريق الحرير»(18). ويحاول مشروع طريق الحرير، بهدفه الطموح، أن يكتسب أنواعاً متعددة من المساعدات التعليمية، وهذه

مخصصة لمساعدة المدرسين والطلاب على معرفة أجزاء بعيدة من العالم والشعور بالارتياح إزاء السكان والأعمال الفنية لهذه المناطق، وتفهم تطور الثقافات وتأثير كيان جغرافي قديم على عالم اليوم.

ويسعى هذان المشروعان الموسيقيان إلى إيجاد تفاهم أفضل واحترام متبادل عال المستوى عبر وسائل هي في المقام الأول ليست لفظية. فماذا عن الأوضاع التي ارتكبت فيها أعمال إجرامية رهيبة وبشكل رئيسي من قبل جماعة ذات نفوذ ضد مدنيين أقل نفوذاً؟

هنالك تفسيرات بالغة الأهمية تصدر عن لجان تقصي الحقائق والمصالحة التي تم إنشاؤها في السنوات الأخيرة في جنوب أفريقيا وكذلك في العشرات من المجتمعات الأخرى. وقد نشأت مثل هذه اللجان نتيجة لإدراك مزدوج. فقد تم من جهة ارتكاب أعمال وحشية لا تغتفر ضد أفراد جماعة وغالباً على أساس عوامل المصادفة تماماً: من كان أهلهم بالولادة (الأهل البيولوجيون) وأين صادف أن نشؤوا (العبارة الملطفة هي تطهير عرقي، والإبادة الجماعية هي الواقع في معظم الأحيان). من جهة أخرى إذا كان على المجتمع المحيط أن يظل متماسكاً على المدى الأبعد، فإنه لأمر بالغ الأهمية بالنسبة لأفراد الجماعتين كلاهما ـ الضحايا ولكن أيضاً الجلادين أو من يوقعون الضحايا ـ أن يكونوا قادرين على متابعة المسير[19].

على أثر الأمثولات الورعة التي قدمها المهاتما غاندي ونيسلون مانديلا، يتوجب على أعضاء الأطراف المتضررة أن تعد بالتخلي عن الأسلحة الارتدادية للانتقام، وفلسفة «العين بالعين» والتي أججت على

مدى قرون دورة لا نهاية لها من العنف. ويعرض الضحايا بدلاً من ذلك، تقديم هدية المصالحة لأولئك الذين هم مستعدون للاعتراف بأفعالهم، والاعتذار عن تلك الأفعال والإعراب عن الندم، وطلب المغفرة. إن مغفرة كهذه ليست ممكنة دوماً. وهي نادراً ما تكون سهلة ليتم منحها في أي وقت، غير أنه من الممكن للأفراد أحياناً أن يضعوا الماضي وراءهم، على الأقل ليسامحوا بعضهم البعض، وفي أفضل الحالات، ليكتسبوا قدراً من الاحترام المتبادل.

لقد طوّرت هذه اللجان على مدى عشرات السنين إجراءات عمل محددة تماماً، بالانتقال من الكراهية إلى التسامح، وفي النهاية إلى الاحترام. وتختلف الإجراءات من لجنة إلى لجنة ومن بلد إلى آخر، غير أن هناك أفكاراً رئيسية معينة تتكرر. وكبداية، فإن اللجان ليست لجاناً قانونية أو محاكم مختصة بجرائم الحرب: هي لاتسعى إلى تحديد كيفية إنزال العقاب، بل هي مخصصة بالأحرى لتكون شاهداً على ما حدث، بأقصى ما يمكن من الدقة والإدراك. ويقوم ممثلو اللجان، مبدئياً، بجمع معلومات وافرة. وتعقد جلسات علنية تتم فيها دعوة الضحايا لرواية قصصهم بأكثر كمية من التفاصيل يرغبونها وبأكثر ما يستطيعون تحمله. وبعدها يُدعى أولئك الذين ألحقوا الضرر بالضحايا أو بأقارب الضحايا (والذين ربما كانوا قد قتلوا) يدعون لتقديم مبررات عن أفعالهم. وفي أحسن الحالات يتجاوب من أوقعوا بالضحايا بشكل علني ويصرحون بندمهم على آثامهم ويقدمون اعتذاراتهم ويلتمسون المغفرة: سلسلة متعاقبة من أفعال الاعتراف، الندم، والمغفرة[20]. وفي بعض الحالات يتم بالفعل منح المغفرة من قبل الأطراف المفجوعة.

ويستمع أعضاء اللجان بعناية إلى محاضر الجلسات وهم يقدمون الدعم للضحايا ويشجعونهم على إعطاء تفاصيل عن رواياتهم. وكما أشارت مارثا ميناو الباحثة في القانون، فإن الأمثلة التي تحتذى هي مداواة الجراح والرحمة وليست العدل واللامبالاة[21]. وتدعم اللجان أيضاً من أوقع بالضحايا إلى حد أن مشاركتهم تبدو متحمسة تماماً وصادقة. وتهدف اللجان، ولغايات معاصرة وتاريخية كذلك، إلى تسجيل الأحداث بالوثائق كاملة قدر الإمكان، وهي تقوم فعلياً في بعض الأحيان بإصدار توصيات حول ما يتوجب القيام به في قضية معينة. وبإمكانها على سبيل المثال، منح العفو أو إصدار قرار إلزامي بدفع تعويضات. غير أن مهمتها الأكبر هي إنجاز عملها بطريقة مناسبة ثم تقديم التوجيه بصدد الكيفية التي يمكن بها للمجتمع أن يحقق الصلح وأن يداوي الجراح ويتقدم دون أن ينسى الماضي أبداً، ولكن دون أن يكون منغمساً وغارقاً فيه. والهدف في بعض الحالات هو هدف سياسي بشكل علني وصريح ـ لتقوية النظام الجديد، ولدعم ديمقراطية ناشئة لكنها لا تزال هشة. وقد ثبت أحياناً، في الواقع، وجود إمكانية للمجتمع لكي يشفى، ولأشخاص وجماعات ممن كانوا على علاقة جفاء مع آخرين لكي يدفنوا خلافاتهم ويعملوا جنباً إلى جنب ـ في البداية يسامحون، ثم يحترمون بعضهم البعض في النهاية.

إنه لأمر بالغ الأهمية أن نبحث عن أرضية مشتركة، في سياق التغلب على الكراهية، والخصومة، وأعباء التاريخ. وبالنسبة للأفراد الذين يعيشون في البلاد ذاتها، هناك احتمال بأنهم يمتلكون القدرة على أن يكونوا متحدين بفعل وجود تجارب مشتركة أو علاقات مودة أو طموحات مستقبلية. فأولئك الذين كانوا أعضاء في أطراف متحاربة في يوغسلافيا

السابقة، ربما يكتشفون ثانية محبة مشتركة للبلاد، لأصدقاء مشتركين، وحتى لأعداء مشتركين قدماء. وربما يتعلم سكان إيرلندا الشمالية وجمهورية إيرلندا أن يتجاوزوا الخلافات في التاريخ والدين وبدلاً من ذلك أن يشجعوا ويدعموا تقليداً ثقافياً مشتركاً، ولغة مشتركة ونسباً مشتركاً. وكان قد جرى عقد صلح بين الخصمين الرئاسيين اللذين ظلا على خلاف على مدى طويل، دون أدامز وتوماس جيفرسون، عندما تقدما في السن وذلك عن طريق الاعتراف بالصراعات المشتركة التي كانا قد انهمكا فيها عندما كانت المستعمرات تسعى لتحقيق الاستقلال، وعن طريق التباهي بالجمهورية التي كان كلاهما مفيداً في تأسيسها. ولقد أقام دانييل بارينبويم وإدوار سعيد صداقة بينهما من خلال حبهما المتبادل للموسيقى وطموحاتهما لتحقيق الصلح بين الشعوب الساميّة.

لابد لاحترام الآخرين من أن يخترق حياة المرء. فمعظمنا يقضي معظم ساعات استيقاظنا في العمل. ونحن نتحول في صورتنا الأخيرة إلى نوع العقل الذي يجب أن يظهره الأفراد وهم يسعون وراء أعمالهم ويؤدون أدوارهم كمواطنين.

الفصل 6

العقل الأخلاقي

أي نوع من العالم سوف نرغب بالعيش فيه إن لم نكن نعرف مسبقاً، لا مكانتنا، ولا مواردنا؟ وبالكلام عن نفسي ـ لكنني واثق أنه ليس عن نفسي فقط ـ فإنني سوف أرغب بالعيش في عالم يتميز «بعمل صالح»، عمل يكون ممتازاً وأخلاقياً وجذاباً. وقد كان ميهالي تسيكجنتميهالاي على مدى أكثر من عشر سنوات، ووليام دامون، وأنا كنا نقوم باستكشاف طبيعة العمل الجيد؛ وسعينا ـ نحن وزملاؤنا ـ إلى تحديد ماهية العوامل التي تسهم في تحقيق العمل الصالح، وأيها تعمل ضده، وما هي أفضل طريقة لزيادة تأثيره، ولأن استنتاجاتنا تنور العقل الأخلاقي فإنني سوف أقوم بإيضاحها ببعض التفصيل.

وكما أدرك تماماً العلماء المؤسسون للعلوم الاجتماعية في أواخر القرن التاسع عشر، فإن العمل يتموضع في مركز الحياة العصرية. وقد حدد إميل دورخايم الدور الذي لا غنى عنه والمقنع والمثير للجدل الخاص بتوزيع العمل في المجتمعات الكبيرة، وقدم ماركس ويبر توضيحاً للتأسيس الديني «للرسالة» التي تذهب إلى حد أبعد من الأداء الروتيني اللامبالي، والتي تعكس استجابتنا المخلصة للنداء الإلهي. وطرح سيغموند فرويد تعريفاً للحب والعمل باعتبارهما المفاتيح لحياة صالحة، وتعكس كلمة good باللغة الإنكليزية ثلاثة أوجه متميزة للعمل. فربما يكون العمل

صالحاً بمعنى كونه ممتازاً لناحية النوعية، وهو بلغتنا ذو اختصاص عالٍ، ومثل هذا العمل ربما يكون جيداً بمعنى كونه مسؤولاً. إنه يأخذ في الحسبان وبانتظام، المعاني التي يتضمنها بالنسبة للمجتمع الأوسع الذي يقبع بداخله، ومثل هذا العمل ربما يكون مفيداً بمعنى أنه يعطي الشعور بالتمتع بحالة جيدة، إنه جذاب وذو مغزى ويؤمن رزق العيش حتى في ظل ظروف صعبة، وإذا ما كان التعليم هو الإعداد للحياة، فإنه بطرق عدة الإعداد لحياة من العمل، ويتوجب على المربين أن يعدوا الشباب لحياة تتميز بعمل صالح، ويتوجب على موقع العمل والمجتمع الأوسع أن يدعما وأن يعملا على ديمومة مثل هذا العمل الصالح.

تحتاج دراسة واسعة وطموحة إلى نقطة انطلاق، ولقد قررنا أن نركز على العمل الصالح في المجال المهني، فنحن نعطي مهنة ما مفهوماً على أنها مجموعة عالية التدريب من العمال الذين يؤدون خدمة هامة للمجتمع. ومقابل أداء الخدمة بأسلوب غير متحيز وممارسة اتخاذ الرأي السليم في ظروف معقدة، فإنه يتم منح المحترفين مكانة رفيعة واستقلالية. وقد أجرينا في دراستنا حتى الآن، مقابلات مع أكثر من 1200 من الأشخاص معظمهم يعملون في مهن ثابتة مثل الطب، المحاماة، العلوم، الصحافة، والتعليم. أيضاً تتضمن عينتنا أفراداً يعملون في مجالات لا تعد مهناً بالتحديد: المسرح، الأعمال الخيرية، الأعمال التجارية، الواجبات الاجتماعية، وبعض هؤلاء الأشخاص هم على وشك دخول الحياة المهنية وهناك آخرون باتوا في منتصف حياتهم المهنية، ومع ذلك هناك آخرون من المتمرسين في مهنتهم الذين لم يعودوا عمالاً بدوام كامل ولكنهم يخدمون بوصفهم أمناء، يراقبون سلامة المهنة ويتدخلون حسبما يلزم

من أجل الحفاظ على تلك السلامة، وقد التمسنا، ومن خلال مقابلات متعمقة أُجريت مع هؤلاء العمال المحترفين، تحديد أهدافهم والقوى التي تسهل أو تعيق التقدم باتجاه هذه الأهداف، والأساليب التي يحققون التقدم من خلالها في ظل ظروف صعبة غالباً، والتأثيرات المولدة للتطور الذي يحققونه والاتجاه الذي تسير فيه مهنتهم[1].

ومن السهل تعريف المحترفين من زاوية واحدة. فهم قد حصلوا على شهادة وهم يسعون وراء تحصيل علمي مكثف وغالباً مستمر؛ هم يقومون بحضور الكثير من الاجتماعات مع نظرائهم وعلى نحو متقطع، ويعيشون بارتياح إن لم يكن بشكل ملفت للأنظار، وإن لم يتصرفوا وفقاً لمعايير متعارف عليها، فإنهم يجازفون بشطب أسمائهم من سجل نقابتهم المهنية، غير أنه من المهم التأكيد أن كونك مُعترفاً بك كعضو في مهنة، ليس هو الأمر ذاته كالتصرف باعتبارك محترفاً. فالكثير من الأشخاص الذين يتم تصنيفهم باعتبارهم محترفين ويرتدون بزات غالية الثمن، لا يتصرفون بأسلوب محترف. فهم ينجزون أعمالهم بأسرع الطرق وأرخصها ولكن دون الاهتمام بصحة الإنجاز؛ ويسعون وراء مصالحهم الخاصة ويعجزون عن التعامل باحترام مع قواعد السلوك والتعاليم الأخلاقية وقيود المهنة، إنهم ينفذون عملاً «مشبوهاً».قد حدد من جهة أخرى فإن العديد من الأشخاص الذين هم ليسوا مكلفين رسمياً، يتصرفون بطريقة رائعة وبأسلوب مهني رائع. وهم بارعون، ولديهم حس بالمسؤولية، متفاعلون وهم أنفسهم جديرون بالاحترام (نحن جميعنا نفضل الفنادق والمستشفيات والمدارس الثانوية التي تضم بين كوادرها مثل هؤلاء المحترفين الذين يدللون على أنفسهم بأنفسهم). وإنني أُركز

في ما يتبع على الأشخاص الذين يتصرفون مثل المحترفين بغض النظر عن التدريب الذي تلقوه: الأشخاص الملتزمون الذين يجسدون توجهاً أخلاقياً في عملهم.

وبينما قد تركز بحثنا الخاص على عالم الأعمال فإن العقل الأخلاقي ليس مقتصراً على مكان العمل. وأنا أعتقد أن دور المواطن يستدعي وجود توجه أخلاقي على نحو مساوٍ ـ اعتقاد يفيد بأنه يتوجب على مجتمع المرء أن يمتلك خصائص معينة يكون المرء فخوراً بها، والتزاماً شخصياً بالعمل باتجاه تحقيق المجتمع الفاضل. وفي الحقيقة، فإنه وفيما قد يختار شخص معين التركيز على مكان العمل، أو تكريس الطاقة للمجتمع المحيط به، فإن الموقف الأخلاقي النهائي يشمل كلا الكيانين. وتتقاسم هذه المجالات الصفة المميزة التي تنطوي على أن المرء يجب أن يكون قادراً على الابتعاد عن الحياة اليومية، وأن يضع مفهوماً لطبيعة العمل وطبيعة المجتمع. ويحتاج هو/ أو هي إلى التفكير في أسئلة كبيرة مثل: ماذا يعني أن تكون محامياً /طبيباً/ مهندساً/ مربياً، في الوقت الحاضر؟ ما هي حقوقي/ واجباتي، ومسؤولياتي؟ ماذا يعني أن أكون مواطناً في مجتمعي/منطقتي/ كوكب الأرض؟ بِمَ أنا مدين للآخرين ولاسيما أولئك الذين ـ من خلال ظروف الولادة أو الحظ السيء ـ هم أقل حظاً مني؟

وتشمل الأخلاق وبهذا المفهوم، موقفاً ضمنياً أكثر تحفظاً من العلاقات المباشرة المتجسدة في التسامح والاحترام وأمثلة أخرى عن المبادئ الأخلاقية الشخصية. كما تشمل الأخلاق، وبلغة العلوم المعرفية، موقفاً مثالياً مجرداً ـ القدرة على التفكير بوضوح في الأساليب التي يقوم من خلالها المرء بأداء أو عدم أداء دور معين. وسوف أتحدث لاحقاً بالمزيد عن العلاقات ما بين الاحترام والأخلاق.

دعامات من أجل العمل الصالح

من الأسهل الحصول على عقل أخلاقي عندما يكون المرء قد تربى في وسط حيث العمل الصالح هو العرف، ومثلما أننا نستطيع تمييز ثقافات (مثل الصين) حيث جرى تبني العمل المتخصص، أو مجتمعات (مثل وادي السيليكون في كاليفورنيا) حيث جرى تقدير الإبداع، فإنه من الممكن التعرف على أماكن كانت تتميز بالعمل الصالح. إن مثالي الخاص المعاصر والمفضل هو مدينة ريغيو إميليا التي تقع في شمال إيطاليا، ذات المناظر الطبيعية الخلابة، وهي موطن مجتمع محلي قمت بزيارته ودراسته لمدة خمسة وعشرين عاماً. ومن بين كل شيء لاحظته على مر السنين، فإن مدينة ريغيو إميليا تعمل بصورة جيدة إلى أبعد حد، فالمجتمع متحضر، يقدم خدمات ذات نوعية عالية إلى مواطنيه، وهو زاخر ومفعم بالنشاطات والكنوز الفنية. وعلى مدى العقود العديدة الماضية، كرس هذا المجتمع الذي يضم أكثر من مئة ألف شخص موارد مالية وبشرية لا مثيل لها لتطوير مراكز عالية الجودة من دور حضانة الأطفال ورياض الأطفال، وفي عام 1991 وصفت مجلة نيوزويك هذه المؤسسات بأنها «أفضل رياض أطفال في العالم»[2]. وعندما يسأل الزوار عما يحدث لخريجي هذه المدارس من الشبان يعطي السكان المقيمون هناك منذ زمن طويل هذا الرد القصير إلا أنه واضح: «أنظر فقط إلى مجتمعنا» وباستذكار عبارة قديمة تقال في عالم الاستعراض والتمثيل، فإن هذا الجواب «يغلق الباب أمام المظاهر المخادعة».

لم تحقق مدينة ريغيو إميليا الامتياز في العمل وفي المجتمع بالمصادفة. وهي تقبع في منطقة من العالم حيث وجد المجتمع المدني منذ قرون. ويمكن للخدمات المجتمعية التطوعية والمجموعات الثقافية أن تتعقب بداياتها إلى

حقبة العصور الوسطى[3]. غير أن ريغيو إميليا لم تكن لتحقق التميز في التعليم في غياب أشخاص ملتزمين والذين في أعقاب الدمار الذي أحدثته الحرب العالمية الثانية، تكاتفوا معاً لإقامة نوع المجتمع الذي يمكن فيه أن يحققوا النجاح لهم ولأولادهم. ولقد تساءلوا في الواقع ما هو نوع المواطنين الذين نريد أن نصنعهم؟

وإذا ما أخذنا في الاعتبار أنه يجوز للشاعر ما لا يجوز لغيره، فإنني أقول إن هؤلاء القادة الموجودين على الساحة قد قاموا بجمع - وفي الواقع بتركيب - وجهات نظر عالمية مغايرة: فهم من جهة، قد تبنوا جوهر الأيديولوجية الاشتراكية، مجتمع لا تتراكم فيه الملكية على نحو عدائي، ويتم تقاسم الكثير من الخيرات، وكل فرد يعمل بأقصى قدراته أو قدراتها. وهم من جهة أخرى يؤدون أعمالهم مثل دير للرهبان أو الراهبات الكاثوليك - رجالاً ونساءً يعملون معاً دون كلل مع القليل من الفائدة المادية - من أجل تحسين المجتمع الأوسع. ويستحق سكان مدينة ريغيو إميليا مديحاً في الأخلاق لكونهم عمالاً صالحين ومواطنين صالحين[4].

الدعم العمودي

إن التوجيه الأخلاقي يبدأ في البيت، وسواء كان الأطفال يلاحظون بالفعل أولياء أمورهم أثناء العمل أم لا، فإنهم يعرفون أن أحد الأبوين أو كلاهما يعملان. وهم يدركون ما إذا كان أهلهم فخورين بعملهم، وكيف يتكلمون عن مرؤوسيهم وزملائهم، وما إذا كان العمل مجرد وسيلة مكروهة أو بالكاد مقبولة من أجل توفير الطعام؛ أو أنه أيضاً يجسد معنى جوهرياً ورزقاً معيشياً. والعمل قائم في البيت أيضاً. فيلاحظ الأطفال

أهاليهم فيما هم يتخذون قرارات حول كيفية الحفاظ على البيت، ماذا يفعلون بشأن الإصلاحات اللازمة أو التحسينات الاختيارية. كما أن كيفية تعاطي الكبار مع اللعب هو أمر هام أيضاً: فالأطفال يلاحظون ما إذا كان الكبار يحبون اللعب، وما إذا كانوا يلعبون بإنصاف، وما إذا كانوا يجهدون لمجرد الربح أم أيضاً لإيجاد معنى و«دفقٍ» في اللعب ذاته، بغض النظر عما إذا كان يصادف أن يربح المرء أو يخسر. إن القيم الدينية المتينة ـ تلك المتجسدة وأيضاً التي يتم الوعظ بشأنها ـ يمكن أن تعمل كحوافز هامة، فالأطفال يلاحظون أولياء أمورهم بوصفهم مواطنين: هل يقرأون ويتكلمون عن المجتمع؟ هل يدلون بأصواتهم ويشاركون في الانتخابات؟ هل يدفعون ضرائبهم عن طيب خاطر؟ هل يكرسون تفكيرهم لكيفية تحسين المجتمع؟ هل يشمرون عن سواعدهم ويشاركون أم أن دافعهم أناني أساساً، وارتباطهم لفظي ومصطنع أساساً.

ويمارس الكبار الذين هم خارج البيت تأثيراً أيضاً، فالصغار يلاحظون سلوك الأقارب، الزوار والعمال الذين يصادفونهم في الشارع وفي الأسواق: ويستطيع الأطفال وهم يقومون بذلك بالفعل تقليد أناس كهؤلاء، (سوف أصل لاحقاً إلى التأثيرات التي تمارس من جانب المدرسين). ويقدم مجتمع مثل مجتمع مدينة ريغيو إميليا نموذجاً قوياً عن الكيفية التي يمكن بها للكبار أن يوجهوا صغار السن في اتجاه إيجابي فعّال.

وحالما يبدأ الشباب في التفكير في مهنة ما، فإنهم يولون انتباهاً خاصاً للكبار الذين يمارسون عملاً له علاقة بهذه المهنة، وسواء كانوا مدركين للأمر أم لا، فإن هؤلاء الكبار يعملون كنماذج لأدوار حية؛ وهم يشكلون

دلالة على المعتقدات والتصرفات، الطموحات والتجارب المريعة لأفراد المهنة. وغالبا ما يتم في المهن المنتظمة، تعيين أشخاص محددين بوصفهم مرشدين ناصحين، وهكذا، فإنه بالإمكان تعيين طلاب الدراسات العليا بوصفهم مستشارين، أطباء داخليين يعملون مع أطباء مقيمين رئيسيين أو كبار الأطباء. ويمتلك المحامون المتخرجون حديثاً الفرصة لكي يعملوا قضاة أو يقدموا المساعدة لكبار الشركاء في المهنة: غالباً ما يحدث اختيار متبادل: فالمدرب والمتدرب يختاران بعضهما البعض، ومعظم العمال الصغار يقدرون فرصة الحصول على معلم خاص، ويعبر أولئك المحرومون عن إحباطهم لعدم تمكنهم من ذلك، ولكن لا بد من إدراك أنه ليس كل المعلمين الخاصين يبلغون درجة المثالية، فبعضهم يرفض من سيتولى تدريبه، وقلة منهم يقدمون نماذج سلبية ـ وهم بلغتنا يعملون وبصورة غير متعمدة «مناوئين للمعلمين الناصحين» أو «جلادين».

ويمكن لخلفية دينية أن تُرسي الأرضية لعمل عالي الجودة ومواطنية عميقة التفكير وتهتم بالآخرين. فالأشخاص الذين يمارسون أعمالاً تجارية والذين يتم تصنيفهم باعتبارهم عمالاً صالحين يقولون إن قيمهم الدينية توجه عاداتهم اليومية. كما أن العلماء الذين يعتبرون أنفسهم علمانيين اليوم، كثيراً ما يستشهدون بالتثقيف الديني المبكر باعتباره مهماً في اكتساب قيمهم وأنماط السلوك المفضلة لديهم، ولكن، وبالمقابل، قلما يتم استحضار الدين بين الصحفيين أو الفنانين، ويبرز الدين كمساهم محتمل في عمل مفيد صالح غير أنه ليس مساهماً أساسياً؛ فما يهم هو قاعدة أخلاقية قوية وثابتة، مهما كانت الطريقة التي أُسست بها.

وسواء كانوا يتفحصون الصحيفة اليومية أم لا، فإنه لا يمكن لصغار السن أن يعجزوا عن إدراك الإطار السياسي الذي يعيشون فيه. فالسلوك (وسوء السلوك) الخاص بأصحاب السلطة يتم إبرازه بصورة صارخة من خلال وسائل الإعلام والثرثرة عنه في الشارع بشكل دائم. ويلاحظ صغار السن أيضاً المواقف التي يتخذها أولياء أمورهم تجاه الأحداث السياسية، والاقتصادية، والثقافية. وهم يعرفون ـ أو على الأقل يشعرون ـ ما إذا كان أهاليهم يقومون بالمشاركة في الانتخابات ولمن يعطون أصواتهم، وما إذا كانت التحالفات السياسية تمتد إلى ما وراء المصلحة الذاتية. وعلى نحو مساوٍ، وطالما أن الكبار يشعرون بأنهم مبعدون، أو يحتقرون الإطار السياسي للمجتمع، فإن مثل هذه المواقف تستحوذ أيضاً على اهتمام ذريتهم.

الدعم الأفقي

يتظاهر الأنداد والزملاء في المجتمع المعاصر بأنهم مهمون. ومنذ عمر مبكر، يقضي صغار السن الكثير من الوقت مع أولئك الذين هم في سنهم تقريباً. إنهم يتأثرون بقوة، بتصرفات ومعتقدات هؤلاء الأشخاص لاسيّما أولئك الذين ينظر إليهم على أنهم نوعاً ما أكثر اطلاعاً، ويتصفون بالمهابة و/أو من يكونون من أصحاب النفوذ. وأنا أختلف مع ادعاء عالمة النفس جوديث ريتش هاريس بأن تأثير أولياء الأمور يخف بالمقارنة مع التأثير الذي يمارسه الأنداد، وهي تفسر على نحو خاطئ وضعاً يحدث أنه يميز أجزاء من المجتمع الأميركي المعاصر، باعتباره قانوناً لعلم النفس التطوري(5). إلا أنني أتفق بالتأكيد مع هاريس في أن أحدى أكثر الوظائف أهمية التي يتولاها أولياء الأمور هي تحديد مجموعة الأنداد؛ فأؤلئك الأهالي الذين يتركون الصداقة للصدفة كلياً، ربما يعرضون أولادهم للخطر.

وتتأكد خطورة نوعية الأنداد خلال مرحلة المراهقة بشكل خاص. حيث يقوم صغار السن في تلك الفترة من العمر بتجريب خيارات مختلفة للعيش. ويحتل الأمر أهمية كبرى سواء كان الشاب يلتقي بالمصادفة بأشخاص يكرسون أنفسهم لخدمة المجتمع، وإجراء دراسات أكاديمية، والاهتمام بالهوايات، أو بأشخاص منغمسين في نشاطات لا هدف لها ومناهِضة للمجتمع أو بصراحة، نشاطات إجرامية. وبينما يكون هناك في حالات كثيرة شك ضئيل بشأن المكان الذي سيجد فيه الشاب مجموعة أنداده، فإن تجاذبات الزمر المتباينة تكون واضحة في حالات أخرى. وسوف تحدد عوامل خبيثة وماكرة في أي اتجاه سوف ينحرف الشاب في النهاية.

ويظل الأنداد يحتلون أهمية بالغة عندما يذهب المحترف الطموح إلى مكان العمل إما كمبتدئ أو كموظف ذي خبرة، حيث تكون هناك إمكانية لإضعاف قواعد مهنية قوية (مثل قسم أبيقراط)، ونماذج أدوار مثيرة للإعجاب، والحس الأخلاقي للمرشح الانتخابي، إضعافها جميعها بالتصرفات المريبة للرفاق المقربين. وقد تبين لنا في دراستنا لصفوة العمال الشباب أن جميعهم عرفوا ما هو العمل الصالح، وكان جميعهم تقريباً يطمحون إليه. إلا أن كثيرين منهم شعروا أن العمل الصالح كان ترفاً، لم يكونوا قادرين على الارتفاع إلى مستواه في هذا المرحلة المبكرة من مهنتهم، وعلى مسؤوليتهم الخاصة (والتي كان يمكن أن تكون تقارير دقيقة أو تقديرات مغالىً فيها) فقد كان أندادهم مصممين على إحراز النجاح وكانوا سوف يؤدون عملهم بسرعة وكيفما اتفق، حيث يلزم الأمر. ولم يكن الأشخاص موضوع دراستنا مستعدين للتخلي عن فرصهم وحظوظهم الخاصة، وهكذا فقد ذكروا بلهجة محرجة أحياناً ومتعجرفة أحياناً أنهم

هم أيضاً كانوا سوف يفعلون ما يلزم ليحققوا النجاح حتى ولو كان ذلك يشمل التظاهر بتأكيد صحة مصدر أخباري، والعجز عن القيام باختبار للتحكم في الوضع، أو العمل على إعادة الزخم لعروض مسرحية نمطية بغيضة. وحالما يحققون مايريدون، فإنهم سوف يصبحون عندها بالطبع، نموذجاً للعمال الصالحين المثاليين، وهم يواجهون هنا معضلة أخلاقية تقليدية: هل بإمكان غاية تستحق الثناء أن تبرر وسائل مريبة؟[6].

إن إقصاء صغار السن عن النظام السياسي لا سيما في الولايات المتحدة هو أمر موثق تماماً، فالكثيرون لا يصوتون، والقلة يرون أنفسهم باعتبارهم قد أصبحوا مرتبطين بالسياسة. وربما يتساوى هذا الإقصاء أو لا يتساوى مع غياب المواطنية. فأكثر من نصف مليون مراهق أميركي مرتبطون بشكل ما من أشكال خدمة المجتمع، ويرتفع العدد في بعض الكليات والجامعات إلى ثلثي عدد الطلاب أو حتى أعلى من ذلك. ويقول مئة مليون أميركي أنهم يقومون ببعض الأعمال التطوعية في معظم الأحيان لصالح الكنائس التي يتبعونها. ومع ذلك، فالأشخاص أنفسهم الذين ربما يعطون شخصياً الكثير من أنفسهم لمجتمعهم، غالباً مايتهكمون على الوضع السياسي، محلياً وأبعد من ذلك، وهم بإقصاء أنفسهم، يحجبون إمكانية أن يتمكنوا من الإسهام في التغيير السياسي. وربما يتسلى المرء وهو يستمع إلى جون ستيوارات الكوميدي الذي تحول إلى ناقد سياسي، لكن انتقاداته اللاذعة لا تحدد الطريق باتجاه التحرك الإيجابي، ويغدو رالف نادر، أقرب إلى الهدف عندما يعقب قائلاً «ليست المواطنية شأناً متقطعاً بدوام جزئي. إنها الواجب الطويل للعمر كله»[7].

اللقاحات الدورية

لنفترض أن العوامل الأولية المحددة للسلوك الأخلاقي منظمة جيداً. فالشخص الشاب يشاهد نماذج أدوار رائعة في البيت، وهو يحيط نفسه ـ أو يكون محظوظاً بما فيه الكفاية ليكون محاطاً ـ بأشخاص من الشباب لديهم حوافز جيدة ومستقيمين. وهو لديه معلم ناصح كفؤ، ويلتزم زملاؤه في أول وظيفة له بالقوانين، وهو في سبيله ليصبح عاملاً صالحاً بالتأكيد.

ورغم ذلك فليست هناك من ضمانات لجميع أنواع العوامل ـ والتي تتراوح ما بين عرض وظيفة ذات مكاسب كبيرة لكنها مشبوهة إلى ممارسات غير لائقة يتغاضى عنها رئيسه في العمل ـ قد تتسبب في أن يضل العامل الشاب عن السبيل الأخلاقي القويم. وبإمكان جميع العمال أن يستفيدوا من لقاحات دورية، وسوف تكون هذه اللقاحات إيجابية في بعض الحالات «جرعات دعم»: انفتاح على أشخاص وتجارب تذكرهم بما يعنيه ليكون عاملاً صالحاً، وعندما يتعرف طبيب في منتصف العمر على شخص يتخلى عن مهنته في ضاحية المدينة، وذات الراتب المرتفع ليصبح موظفاً في قسم الطوارئ في وسط المدينة، فإن هذه التجربة قد تصلح للحث على القيام بعمل ما من أجل المصلحة العامة. أو عندما يبقي آرون فيورشتاين صاحب شركة مصانع مالدن ومقرها ولاية ماساشوستس، عندما يبقي على جدول الرواتب كما هو حتى بعد أن احترقت المصانع بأكملها، فإن أصحاب شركات أخرى سوف يجدون الحافز كي يحاولوا بذل جهودهم لتحقيق شيء من أجل موظفيهم. وقد تكون هناك مع ذلك،

حاجة إلى لقاحات «مضادة للفيروسات» عندما تظهر أمثلة سلبية. فكّر في الأفعال المشينة التي أقدم عليها مراسل صحيفة نيويورك تايمز، جيسون بلير، والذي حطم مهنة واعدة عن طريق تلفيق بعض القصص الإخبارية وانتحال آراء كتّاب آخرين.

وفيما كانت تصرفاته مدمرة سواء لذاته و ـ على الأقل مؤقتاً ـ لصحيفته، فقد تسببت في اتخاذ إجراء يقضي بإعادة تفحص سليمة لأساليب مزاولة العمل والمقاييس التي تحكم الكتابة في كل أقسام مهنة الصحافة. وللاستشهاد بمثال معروف أكثر حتى، فعندما أفلست شركة آرثر أندرسن الكبرى للمحاسبة بسبب أفعالها المشينة في فضيحة شركة انرون قامت كل من شركات تدقيق الحسابات الكبيرة والصغيرة بإعادة تفحص ممارساتها المهنية.

وبحلول الوقت الحاضر، فإنك أيها القارئ ربما تكون تفكر حقاً بأن «كل هذا يبدو جيداً ومفيداً. وبإمكاننا جميعنا أن نتفق على الرغبة في القيام بالعمل الصالح، ولكن من الذي يحكم أي عمل يكون صالحاً وأي عمل ليس كذلك؟ أين المقياس ومن يضعه؟ كم هو مقدار التوافق الذي سوف يوجد لنقل بين ثلاثة ممن يدعون جيسي: جيسي ڤينتورا، جيسي هيلمز، وجيسي جاكسون؟ أو بين بيل كلينتون، بيل فريست، وبيل باكلي؟ ولنطرح المزيد من التساؤلات: أ لم يعتقد النازيون بأنهم كانوا يقومون بعمل صالح؟» .

سوف أكون أنا أول من يقرّ بأنه ليس هناك من مقياس واضح لتقييم نوعية العمل. لكنني مستعد لإعطاء علامات تحدد المرشحين له. «فالعامل الصالح يمتلك مجموعة من المبادئ والقيم التي بمقدوره أن

يذكرها بوضوح» وعلى الأقل معرفتها لدى سؤاله عنها. وتكون المبادئ متسقة مع بعضها البعض وهي تشكل بمجموعها كلاً متداخلاً معقولاً. ويتذكر العامل هذه المبادئ دوماً ويتساءل ما إذا كان يلتزم بها، ويتخذ خطوة تصحيحية عندما لا يفعل ذلك. والعامل شفاف ـ هو يعمل إلى الحد الممكن، في العلن ولا يخفي ما يفعله. (بما أن السرّية تبدو ضرورية فإنه يتوجب ألا يكون ذلك أكثر مما بإمكانه أن يحتمل التدقيق النقدي في تاريخ لاحق ـ مثلاً: لا تصنيف بالجملة للوثائق باعتبارها سرّية) والأكثر أهمية أن العامل يمر بامتحان النفاق. فهو يلتزم بالمبادئ حتى عندما ـ أو لا سيما عندما ـ يعمل عكس مصلحته الذاتية. ربما ليست هناك فعلاً من أخلاق عالمية حقيقية: أو للتعبير عنها بدقة أكثر إن الطرق التي تتم بها ترجمة المبادئ الأخلاقية سوف تختلف حتماً عبر الثقافات والعصور. ومع ذلك فإن هذه الاختلافات تظهر بشكل رئيسي عند الهوامش. فجميع المجتمعات المعروفة تحتضن فضائل الصدق، والنزاهة، والعدل، ولا أحد يوافق صراحة على الكذب وعدم الأمانة وعدم الإخلاص والظلم الفادح.

وربما يقوم بعض القراء أيضاً بإثارة موضوع آخر «هذا الكلام عن العمل الصالح ينطوي على له جة أخلاقية، فأنت لا تستطيع أن تتوقع تحقيق عمل صالح عن طريق إلقاء مواعظ عنه أو عن طريق التلاعب بالآخرين. ولقد كانت لدى آدم سميث ـ ومن بعده ميلتون فريدمان ـ الغريزة السويّة، فإذا ما تركنا الناس ينشدون مصلحتهم الذاتية عن طريق السماح للعمليات الخاصة بعالم التجارة بالعمل بشكل حر، فسوف تتبع ذلك نتائج إيجابية أخلاقية ومعنوية»[8].

أنا لست ممن يشكك في قوة وفوائد عالم التجارة بأي معنى مطلق ـ ومثل آخرين كثر فقد كنت مستفيداً منه ولاحظت حركة إيراداته في زوايا عديدة من العالم. غير أنني لا أعتقد للحظة أن الأسواق التجارية سوف تعطي حتماً حصيلة أخلاقية أو سليمة. فهي قد تكون قاسية، وغير أخلاقية أساساً على أية حال. وقد كان لدى آدم سميث في الواقع رأي في الأسواق متباين بصورة طفيفة تماماً؛ فمبادؤها الأخلاقية تطلبت كشرط مسبق وجود نوع معين من المجتمع، يسكنه ممثلون كانوا قادرين على اتخاذ رأي على المدى البعيد بدلاً من اتخاذ رأي على المدى القصير. إضافة إلى ذلك فعندما انتقل سميث من التركيز غير العادي المنفرد على الصفقات التجارية قام بإطلاق انتقادات قوية: «من المؤكد أنه ليس مواطناً صالحاً ذاك الذي لا يتمنى أن يعمل بكل ما أوتي من قوة على تحقيق رفاهية مجتمع رفاقه المواطنين بأكمله»[9]. إن موقفي معبر عنه تماماً، من جانب كبير حاخامات بريطانيا جوناثان ساكس حيث قال: «عندما يمكن لكل شيء له أهميته أن يباع ويشترى، وعندما يمكن حل الالتزامات لأنها لم تعد في مصلحتنا، وعندما يصبح التسوق خلاصاً للروح، وشعارات الإعلانات ابتهالاتنا، وعندما تقاس قيمتنا بمقدار ما نكسبه وما ننفقه، عندها تكون السوق تدمر الفضائل ذاتها التي تعتمد عليها على المدى البعيد»[10].

تهديدات أمام التوجيه الأخلاقي

إن التهديدات أمام التوجيه الأخلاقي هي ببساطة ومن وجهة نظر واحدة مقولة مناقضة للعوامل التي تولد عملاً صالحاً. وبإمكاني إلقاء

نظرة عامة عليها بسهولة. فإذا ما افتقد المرء في البيت أولياء الأمور أو أوصياء ممن يجسدون السلوك الأخلاقي؛ وإذا ما كان أنداد المرء في مرحلة الطفولة أنانيين، مستغرقين في شؤونهم الذاتية، ويعظمون من شأن أنفسهم، وإذا كان لدى المرء مرشد حاقد أو ليس لديه من مرشد ناصح إطلاقاً، وإذا ما كان الرفاق الأولين للمرء في العمل ميالين إلى إنجاز العمل كيفما اتفق، وإذا ما كان المرء يفتقر للقاحات الدورية من الصنف الإيجابي، أو عاجزاً عن استخلاص دروس هادفة وموضوعية من حالات لعمل مشبوه، عندها فإن الفرص التي يقدم فيها المرء عملاً جيداً صالحاً تكون هي الفرص الأقل.

إلا أنني أغفلت في هذا التقرير الذي يركز على الفرد، عنصراً بالغ الأهمية: نوعية المؤسسات. فمن الأسهل القيام بعمل صالح في مجتمع مدينة ريغيو إميليا لأن مقاييس المؤسسات المكونة له عالية بشكل واضح. ومن الأسهل القيام بعمل جيد في تلك الشركات، وفي مشاريع الشراكة المهنية، الجامعات، المستشفيات، والهيئات أو المنظمات غير الربحية التي تجهد فيها القيادة ـ وأتباعها ـ ليكونوا عمالاً صالحين. قم باختيار الأعضاء من أولئك الذين يبشرون بالقيام بعمل جيد أو بالاستمرار في القيام به، وقم بكل تحامل، بإزاحة تلك التفاحات الفاسدة التي تهدد بإفساد بقية البرميل.

ليس كافياً على أية حال بالنسبة لمؤسسة ما أن تكون قد قدمت عملاً أخلاقياً في الماضي، وكما يذكرنا مثال جيسون بلير من صحيفة «نيويورك تايمز» فإن المقاييس العالية لا تقدم أي ضمان ضد العمال الذين ليست لديهم صفة مميزة والذين ينفذون عملاً من نوعية رديئة. والواقع فإنه

يمكن لسمعة العمل الجيد ذاتها أن تضعف مؤسسة ما ودون قصد أحياناً. ويفترض المتمرسون المحنكون بصورة خاطئة أن جميع أولئك الموجودين من حولهم يشاركونهم القيم ذاتها. وهكذا فإنهم لا يبذلون الجهد المناسب لضمان استمرارية العمل الجيد. وكانت الصحفية إليزابيث كولبريت قد كتبت عن موضوع صحيفة «نيويورك تايمز» في أعقاب فضيحة بلير قائلة: إن هذه «الصحيفة التي حققت الرقم القياسي» لا تستطيع احتمال مراجعة تقارير موظفيها؛ وعليها أن تفترض أنهم جديرون بالثقة»[11]. أما الصحف الشعبية المثيرة فهي أقل احتمالاً لأن تطرح افتراضاً كهذا.

وبإمكان السمعة الخاصة بالعمل الأخلاقي أيضاً أن تجعل أعضاء مؤسسة ما عاجزين عن رؤية الأوضاع المتغيرة. فقد كانت شركة هيل وبارلو التي تتخذ من مدينة بوسطن مقراً لها تفاخر بسمعتها التي امتدت على مدى قرن بشأن عملها الممتاز، ومع ذلك أغلقت الشركة أبوابها فجأة بعد اجتماع عقد في السابع من كانون الأول عام 2002 وضم كبار الشركاء الأساسيين. وبدا من الخارج أن الإغلاق يرجع بشكل رئيسي إلى إعلان مغادرة مجموعة من محامي المصالح العقارية الجشعين الذين يستطيعون مضاعفة رواتبهم السنوية أو جعلها ثلاثة أضعاف، عن طريق التخلي عن موطن مهنتهم وموطن رفاقهم في العمل والذي عاشوا فيه معاً لفترة طويلة. غير أن تفحصاً أوثق أجرته زميلتي باولا مارشال كشف عن صورة مختلفة[12]. فقد كان أفراد شركة المحاماة ذات المكانة الرفيعة هذه، وعلى مدى ثلاثة عقود، يولون اهتماماً غير كاف للمشهد المالي المتغير وللقاعدة التي يشكلها الموكلون، وعندما أدخل الشركاء أخيراً، في أواخر التسعينيات نظام إدارة جديد، أثبت النظام أنه مختل وظيفياً. وكان

المحامون المستقلون مازالوا يمارسون مهنتهم على مستوى عالٍ ـ المعنى الأول لكلمة «جيد» ـ لكنهم لم يكونوا مسؤولين بعد الآن أمام زملائهم وأمام مجتمعهم. ولم يعد الكثيرون منهم يجدون أي معنى في عملهم، والاثنان الأخيران هما أيضاً معنيان مهمان، وعلى نحو مماثل، لكلمة «جيد». ولو كان عدد كبير من الشركاء قد راقب الأوضاع المتغيرة وأنشأ إدارة مناسبة في مكانها الصحيح منذ عقد أو أكثر وفي وقت مبكر، فإن تقليد شركة هيل وبارلو في نوعية العمل الممارس في المحاماة لربما كان لا يزال متداولاً. فالكمية الهائلة من المعرفة المؤسساتية، والثقافة المؤسساتية المثيرة للإعجاب، وإمكانية الاستمرار في العمل الجيد لم تكن لتختفي بضربة واحدة قاضية.

إن أكبر التهديدات التي تواجه العمل الأخلاقي تطرح من جانب الاتجاهات الأوسع في المجتمعات. وفي فترات عديدة من القرن العشرين، كان ينظر إلى مدققي الحسابات العامين على أنهم محترفون مستقلون يصادقون على صحة السجلات المالية للعمليات التجارية كبيرها وصغيرها، ومع ذلك ظهرت في بداية القرن الحادي والعشرين، سلسلة من الفضائح الخاصة بالحسابات في الولايات المتحدة وفي الخارج. وتبين أنه ليس فقط أولئك الذين يعملون في شركة آرثر أندرسن، وإنما كان هناك أيضاً محترفون في غيرها من الشركات الرئيسية يتصرفون بطرق غير احترافية بشكل واضح: المحافظة على روابط وثيقة مع الشركات التي كان من المفترض أن تقوم بعمليات تدقيق الحسابات؛ التغاضي عن انتهاكات واضحة للأنظمة والتعليمات؛ المصادقة على سجلات كانوا يعرفون أنها مضللة في أحسن الأحوال، وغالباً غير قانونية صراحة؛ وإيجاد وسائل

مريبة للحماية من الضرائب والتشويش بشكل متكرر على خط العمل القائم ما بين الاستشارة وتدقيق الحسابات، وحتى أنهم أحياناً يحركون استخدامها بصورة مكوكية بين الشركة وشركة المحاسبة. وربما كان هؤلاء الأشخاص يضمنون الحصول على مكافآت مالية والشعور «بالدفق» من نشاطاتهم، ولكنهم لم يكونوا بأية وسيلة يعملون بصفة محترفين ممتازين أو أخلاقيين.

وتكشف الدراسات التي أجريت بصدد مهنة المحاسبة أن آليات الرقابة التي يعتقد أنها موجودة في موضعها الصحيح لم تعد تقوم بعملها. وربما كان مدققو الحسابات قد أيّدوا لفظياً المقاييس الخاصة بالمحاسبة المنصفة والموضوعية، غير أنهم لم يعودوا يأخذون ولاءهم على محمل الجد، وقد أغرت وعود المكافآت المالية الكثيرة أولئك الذين كانوا مستعدين للتغاضي عن الممارسات المشبوهة أو حتى القبول بها. وشاهد الموظفون الجدد، رؤساءهم وهم يقومون بشطب قوائم أسماء، مفضلين أولئك الموظفين الذين حذوا حذوهم، وشاهدوهم وهم يقومون بزجر - إن لم يكن طرد - أولئك الذين ربما يحذرون من التقصير في أداء الواجب المهني. وقد كان إغواء السوق واضحاً؛ ففي غياب قيم شخصية قوية، وقيم مهنية و/أو عقوبات قانونية أو تنظيمية، قام الكثير جداً من أفراد مهنة كانت تحظى بالاحترام ذات مرة، بعمل كان مشبوهاً بدرجة خطيرة إن لم يكن غير قانوني لجهة الترخيص به.

وكانت أشهر قضية عن السلوك اللاأخلاقي في الماضي القريب، هي بالطبع تلك التي تكشفت في التسعينيات عن شركة إنرون التجارية العملاقة للطاقة، وحسبما هو مؤرخ في مجموعة مختلفة من المقالات

والكتب، وفي كتاب وفيلم لا ينسى يحمل عنوان «أذكى الرجال في الغرفة»[14] أعطت شركة انرون عن نفسها صورة لنوع ما من العمل التجاري في حين كان الواقع مغايراً تماماً. وكانت شركة انرون هي شركة المستقبل بالنسبة للمستثمرين والصحفيين المعجبين بها: مجموعة من التجار اللامعين والمديرين التنفيذيين الأذكياء والذين كانوا قد فهموا طريقة عمل أسواق الطاقة، وكانوا يستخدمون معرفتهم في خدمة حملة الأسهم والمجتمع الأوسع. وبحلول عام 2000 كانت انرون سابع أكثر شركة ممولة في الولايات المتحدة بقيمة دفترية تقدر بثمانين بليون دولار، وكانت كلمات الموظف التنفيذي المسؤول في الشركة كينيث لاي ذات تأثير ملهم حيث قال: «كان بإمكان انرون أن تختار التفكير في الوقت الحاضر فقط والتركيز على مضاعفة الأرباح إلى أقصى درجة. وقد اختارت بدلاً من ذلك أن تضع المقاييس لصناعة جديدة عن طريق وضع قواعد اللعبة لكي يتم لعبها في الألفية القادمة، وسوف يعود هذا في النهاية، بالفائدة على الزبائن، وعلى حملة أسهم انرون، وموظفيها. فعجِّلوا بقيام العالم الجديد الشجاع»[15] وأضاف قائلاً: «تعتمد سمعة إنرون في النهاية على أناسها، عليك وعليَّ، فلنحافظ على تلك السمعة عند مستوى عالٍ»[16].

لقد تحقق نجاح شركة انرون في الواقع وإلى حد كبير من خلال التعتيم على الأمور وإظهارها معكوسة. وباستغلال أنظمة صيغت على نحو هزيل وضمائر غائبة، كان المديرون التنفيذيون قادرين على تسليط الضوء على تصورات خاصة بأرباح مستقبلية، والتي لم يكن لها أي أساس في الوقائع الحاضرة. وعندما تردى الوضع المالي الحقيقي للشركة، قام المديرون التنفيذيون بإنشاء شركات متواطئة في الظل، وتمتلك بيانات ميزانية غير متوازنة، والتي كانت مدينة لشركة انرون فقط. كما ابتدعوا

آليات لغايات خاصة بهدف إخفاء الديون؛ وباعوا طاقة لم تكن موجودة، وتلاعبوا بنظام الطاقة في ولاية كاليفورنيا في نواحٍ كانت مكلفة إلى أقصى حد ومضرة بمواطني تلك الولاية وبالموظفين في شركات مؤتلفة. وبالتحقق من الخطأ الذي وقع، فإن هناك الكثير من اللوم الذي يكفي الجميع، لوم امتد إلى ما وراء انرون ليشمل شركة آرثر أندرسون للمحاسبة التي عملت معها لفترة طويلة، والمؤسسات المالية ذات السمعة الكبيرة، والتي تواطأت مع انرون في صفقات تجارية مشبوهة وغامضة.

أيضاً، وبرأيي، فقد كانت هناك في أساس العلة، القيم المجردة من المبادئ الأخلاقية للشخصيات القيادية في الشركة، وقد حكم على البعض منهم منذ ذلك الحين بالسجن لمدد محدودة. وللأسف، فقد وجد هؤلاء الأشرار الكثير جداً من الشركاء المتآمرين في صفوف الشركة، وفي مجلس الإدارة، وفي المؤسسات الأخرى التي تحمل الاسم الجديد والتي كانوا يتعاملون معها. وكما هو الحال في غالب الأحيان، كان الضحايا موظفين سيئي الطالع من المراكز الأدنى الذين فقدوا وظائفهم ومدخرات عمرهم وثقتهم في الآخرين واحترامهم لأنفسهم.

التعليم المرتكز على العمل الصالح

يقضي الشباب حتى العقد الثالث من العمر وقتاً في المدرسة أكثر مما يقضونه في أية مؤسسة أخرى، وهم موجودون في حضرة مدرسين أكثر من وجودهم في صحبة أولياء الأمور؛ هم محاطون بزملاء الدراسة أكثر من الأقارب أو أولاد الحي المجاور. وتلعب المعاهد والمؤسسات التعليمية الرسمية دوراً رئيسياً في تقرير ما إذا كان الفرد الصالح يتقدم على الطريق نحو العمل الصالح والمواطنية الفاعلة.

ويعمل المدرسون كنماذج بالغة الأهمية. وهم يقومون بتعريف الشباب على مهنة حيوية (ولو أنها لا تلقى التقدير اللازم غالباً). ويلاحظ الأطفال سلوك الأساتذة ومواقفهم تجاه عملهم، وطريقة تفاعلهم مع رؤسائهم، وأندادهم، ومساعديهم، ومعاملتهم للطلاب، والأكثر أهمية ردود فعلهم على الأسئلة، والإجابات، ونتاج أشغال طلابهم. لقد قيل إن طلاب كلية الحقوق يشكلون مفهوماً لموجه ما بواسطة الطريقة التي يتعامل بها مع اللحظات الأولى من حدوث شغب حقيقي في غرفة الصف، وفي ملاحظة تبعث على التشجيع، تكشف دراستنا الخاصة أنه باستثناء الأصدقاء والعائلات، فإن صغار السن يضعون ثقتهم في أساتذتهم بصورة أكبر، ومعظم التلاميذ ينشغلون من جانبهم بتجارب عملهم الأول. وعمل المدرسة هو إتقان المنهاج الدراسي الواضح ـ سواء كان المبادئ الأساسية للقراءة والكتابة، الاختصاصات الرئيسية، أو (في المستقبل المنظور هنا) الخطوط الأكثر طموحاً والأكثر إثارة للحيرة والمرافقة للتفكير التركيبي أو الإبداعي. ويتركز الاهتمام في معظم المدارس هذه الأيام وحصرياً على تحقيق الامتياز في هذه النشاطات الدراسية. وبإمكان المربين أن يمهدوا الطريق إلى عقل أخلاقي عن طريق لفت الانتباه إلى المضامين الأخرى للخير. ويحتاج الطلاب إلى فهم لماذا هم يتعلمون ما يتعلمونه وكيف أن بإمكان هذه المعرفة أن تُسخر لاستخدامات بناءة، وبصفتنا متعلمين متخصصين، فإن مهمتنا هي استخدام ذاك الفهم لتحسين نوعية الحياة والمعيشة وأن نكون شاهدين على استغلال ذاك الفهم (أو سوء الفهم) بطرق هدامة. وهذا سبب يدفع لأن تكون خدمة المجتمع وغيرها من أشكال العطاء ـ أو كما يجب أن تكون ـ جزءاً مهماً لمنهاج أية مدرسة.

وربما وبصورة متناقضة ظاهرياً، عندما يدرك الأطفال أنه بالإمكان تكريس المعرفة في استخدام بنّاء ومفيد، فهم سوف يكتسبون على الأغلب، المتعة من العمل المدرسي وسيجدونه ذا مغزى بحد ذاته ـ وبذلك يحققون الجوانب الأخرى للخير.

وكما تمت الإشارة إليه فإن القدرة على وضع مفاهيم لهذه الأمور تعتمد على قدرة صغير السن على التفكير في نفسه بصورة مجردة باعتباره عاملاً ومواطناً، وقد تأثر الصغار ومنذ زمن بعيد طبعاً بما يشاهدونه من حولهم، من الذي تتم مكافأته، من الذي تتم الكتابة عنه، من الذي يتم تجاهله أو الاستخفاف به. وبإمكانهم هم بالتأكيد الانهماك في أفعال أخلاقية أو غير أخلاقية، وهم ربما يستفيدون تماماً من التنصت على حوار الكبار الذي يدور حول مواضيع أخلاقية. ولكن فقط وفيما تقترب سنوات مرحلة البلوغ يصبح التلاميذ قادرين بالفعل على التفكير بأسلوب التخطيط والتحليل في الأوساط المحيطة بالأدوار التي سوف يتبنونها يوماً ما: ماذا يعني أن تكون عاملاً من نوع معين أو آخر؟ ماذا يعني أن تكون مواطناً بنوع واحد من الميول باعتباره متعارضاً مع ميل آخر؟

ويستطيع البالغون، على عكس صغار السن تخيل إمكانيات مختلفة بسهولة، وتجربتها ورؤية كيف يكون عليه شكل المحامي الأمين أو غير الأمين، المواطن المتفاني أو الأناني. هم لم يعودوا يرتدون ثياباً مثل أمي وأبي. هم يرون أنفسهم كصحفيين أو قضاة، وهذا هو السبب الذي يجعل المراهقين أكثر عرضة لرؤى مثالية أو خيالية (طوباوية)، حتى وهم يشكلون على نحو فريد ضحية لسلسلة من الأفعال غير الأخلاقية لمجرد معرفة كيف تكون عليه. وغالباً ما تصبح هذه المثالية معتدلة، فيما

هم يدخلون العالم الحقيقي ويواجهون ضغوطاً من أجل القبول بالحلول الوسط، غير أن «أفضل العمال» و«أفضل المواطنين» لا يسمحون لصعوبة المهمة بأن تعيقهم عن بذل أفضل جهودهم.

من المناسب، عند هذه النقطة العودة إلى موضوع ورد ذكره سابقاً وهو: العلاقة ما بين الاحترام والأخلاق. وأنا لا أعتزم إجراء انفصال حاد أو إيجاد هوة بين مجالي الفضيلة هذين. فمن الصعب تخيل وجود شخص أخلاقي لا يحترم الآخرين، وسيصبح أولئك الشباب الذين يظهرون بجلاء احتراماً حقيقياً تجاه الآخرين، سيصبحون على الأرجح عمالاً أخلاقيين ومواطنين على قدر المسؤولية.

وعلى الرغم من ذلك، فإنه من الخطأ تقويض هذه المجالات، فاحترام (أو عدم احترام) الآخرين يبدأ في السنوات الأولى من العمر ويظل أساساً مسألة خاصة بكيفية تفكير الفرد في الآخرين وطريقة تصرفه إزاء أولئك الأشخاص الذين يصادفهم كل يوم، والمعادلة هي:

شخص ← أشخاص آخرون

وتشمل الأخلاق خطوة إضافية من حالة التجريد. إنها إنجاز لمرحلة المراهقة أو البلوغ وللعقود التي تليها. وباتخاذه لموقف أخلاقي، فإن المرء يفكر في نفسه باعتباره عضواً في مهنة، وهو يتساءل كيف يجب أن يتصرف مثل هؤلاء الأشخاص في أدائهم لذاك الدور؛ أو هو يفكر بنفسه بوصفه مواطناً في مجتمع محلي، وفي منطقة ما أو في العالم، ويتساءل كيف يجب أن يتصرف مثل هؤلاء الأشخاص في أداء تلك الأدوار. إن المعادلة أو الطريقة التي يتوجب بواسطتها تمثيل دور ما في مؤسسات أو أماكن مناسبة هي:

شخص ← دور

ويدرك الفيلسوف بيتر سينغر الفارق تماماً فيقول:

> إذا ما كنا نبحث عن هدف أوسع من مصالحنا، شيء يتيح لنا رؤية حياتنا باعتبارها تمتلك أهمية أبعد من الحدود الضيقة لحالات ضميرنا، فإن الحل الواضح الوحيد هو أن نتبنى وجهة النظر الأخلاقية، إن وجهة النظر الأخلاقية. تتطلب منا فعلاً أن نتخطى وجهة النظر الشخصية إلى نقطة استشراف مشاهد محايد. وهكذا فإن النظر إلى الأمور بشكل أخلاقي هو طريقة للسمو فوق اهتماماتنا التي تتطلع إلى الداخل، والتماهي مع أكثر وجهة نظر موضوعية ممكنة ـ مع، كما يعبر عنها سيجويك «وجهة نظر الكون»[17].

هنالك مثالان يمكن أن يكونا مفيدين هنا، أحدهما شخصي ومتواضع، والآخر يحتل مكانة رفيعة وأهمية تاريخية. فقد قمت بدعم لورنس سومرز عندما أصبح رئيساً لجامعة هارفرد، لأول مرة في تموز من عام 2001. ولقد كنت معجباً بإنجازاته، وأحببته شخصياً، واحترمت المنصب الذي تولّاه، إلا أنه وفي السنوات القليلة التالية، رأيت حالات متعددة كان لا يبدي فيها احتراماً للأفراد، وألحق الضرر بالمؤسسة التي كنت أقدرها. وفي البداية، ومثل آخرين كثر، سعيت إلى أن أقدم نصيحة إلى سومرز، والتي ربما تساعده على أن يكون رئيساً أكثر فاعلية، غير أنه وأياً كان السبب، لم يتم العمل بتلك النصيحة. وفي بداية عام 2005، اتخذت القرار المؤلم لي شخصياً بمعارضته علناً، وبتقديم النصح له في السر

لكي يستقيل. وباتخاذي لهذا القرار، كان علي أن أكبت مشاعري الخاصة تجاه سومرز، واحترامي للمنصب الذي كان يتولاه آنذاك، وبدلاً من ذلك سألت نفسي سؤالاً أخلاقياً: باعتباري مواطناً في مجتمع هارڤرد منذ زمن طويل ما الشيء الصحيح الملائم لي لأفعله؟ وقد اخترت وعلى حساب بعض الصداقات والكثير من الألم النفسي الشخصي، أن أتبع ما بدا لي أنه الطريق القويم الأخلاقي ـ وبعبارات ألبرت أو. هيرشمان: «أن أدع حق التعبير يتغلب على الولاء»[18].

كان إبراهام لينكولن ومنذ بداية طفولته يشعر بالانزعاج الشديد من العبودية، ولم يكن يمتلك عبيداً هو نفسه، ولم يكن يريد أن يكون هناك عبيدٌ في أي مكان في بلاده. واتخذ موقفاً علنياً ينتقد العبودية، خلال حملاته من أجل الفوز بمقعد في مجلس الشيوخ والفوز برئاسة البلاد. وكان يلقى معارضة شديدة ممن كانوا يمتلكون عبيداً وآخرين مؤيدين للعبودية أو معارضين لتدخل الاتحاد في شؤون دولة ذات سيادة، وقد توقع الكثيرون أن لينكولن سوف يتحرك وبسرعة، حالما يتسلم منصبه لإصدار قانون يقضي بحظر العبودية وبتحرير العبيد، إلا أنه لم يفعل. وفي الواقع، فقد تركز اهتمامه لعدة سنوات باتجاه الحفاظ على الاتحاد، بغض النظر عن وضع العبيد، وكما كتب إلى محرر صحيفة نيويورك تايمز، هوراس غريلي «لقد عرضت هنا هدفي وفقاً لرأيي في الواجب الرسمي وإنني لا أنوي إجراء أي تعديل في رغبتي الشخصية المعلن عنها في أحيان كثيرة بأن جميع الرجال في كل مكان يجب أن يكونوا أحراراً»[19]. وبالتمعن ملياً في وضعه الخاص كتب لينكولن إلى رئيس تحرير صحيفة كنتاكي ألبرت هودجز قائلاً:

إنني معارض للعبودية بطبيعتي، وإذا لم تكن العبودية أمراً خاطئاً، فلا شيء خاطئ. ليس بمقدوري تذكر متى لم أفكر ولم أشعر على هذا النحو، ومع ذلك فإنني لم أدرك أبداً أن الرئاسة منحتني حقاً غير محدود لأتصرف رسمياً وفقاً لهذا المنطق وهذا الشعور. ولقد ورد في القسم الذي أقسمته بأنني سوف أحافظ، وأحمي، وأدافع عن دستور الولايات المتحدة بأفضل ما لدي من قدرة. ولم يكن بمقدوري تقلد المنصب دون أداء القسم، ولم يكن في حسباني أنني ربما أؤدي القسم من أجل الحصول على السلطة، وأحنث بالقسم عن طريق استخدام السلطة»[20].

وقد اختار لينكولن وبلغة التحليل الحاضر، أن يعلق مؤقتاً احترامه الشخصي للأفراد من جميع الأعراق من أجل الوفاء بمكانته الأخلاقية باعتباره القائد المنتخب للأمة. وانتهى أخيراً بالطبع إلى القول إن دوره كحامٍ للاتحاد جاء ليشمل تحرير العبيد، وبقيامه بذلك، فقد أدخل مجالي الاحترام والأخلاق في تحالف أوثق.

ليست هناك من صيغة سحرية تضمن عقلاً أخلاقياً، وتظهر دراستنا أن العمل الصالح سوف ينشأ على الأرجح عندما ترغب جميع الأطراف المرتبطة بمهنة ما، الأمر ذاته. مثلاً في أواخر التسعينيات، أمضى علماء الجينات في الولايات المتحدة وقتاً خالٍ من الصعوبات نسبياً في التماس العمل الجيد والمفيد لأن كل واحد تقريباً سعى وراء المنافع ذاتها من ذاك العمل ـ صحةٌ أفضل وحياة أفضل. وبالمقابل، أمضى الصحفيون والمحاسبون المعتمدون مهنياً وقتاً صعباً وهم يسعون إلى تحقيق عمل جيد،

فقد اصطدمت رغبة الصحفيين في وضع تقارير موضوعية محكمة مع توق المجتمع إلى الإثارة، ورغبة الناشر في تحقيق أرباح أكبر دائماً. واصطدمت فرصة المحاسب لضمان مكافآت مالية مع عقيدة المهنة وحاجة حملة الأسهم (والمجتمع) إلى تقديم تقارير دقيقة إلى أقصى حد.

العمل الصالح أو الجيد هو أيضاً أسهل للقيام به عندما يكون العامل يعمل في مهنة وحيدة ويعرف تماماً ما تتطلبه هذه المهنة وما لا تتطلبه. وعندما يحشر الأطباء ما بين خدمة مرضاهم وإرضاء مطالب مؤسسة الدعم الصحي التي ينتمون إليها، فإن العمل المشبوه هو الذي سوف ينشأ على أبعد تقدير. فعالم الأحياء الذي يعمل كل صباح في متابعة بحث جامعي تموله الحكومة عليه أن يحرص بألا يعرض للشبهة المبدأ العلمي للانفتاح عندما يجازف بعد ظهر كل يوم بالتوجه إلى شركة التكنولوجيا الحيوية ذات الملكية الخاصة ـ حيث يرأس مجلس إدارة المستشارين العلميين فيها، وهم من حملة الأسهم الرئيسيين الذين يحق لهم تولي عمليات بيعها وشرائها. ويستطيع الطلاب أن يلمسوا ما إذا كان أساتذتهم يقدمون ما يعتقدون أنه هام أو أنهم يقومون بمجرد تنفيذ التوجيه الأخير للمدير، وللدولة، أو للأمة. وبشكل عام فإنه من المهم للغاية ما إذا كانت مجموعات المصالح المختلفة التي لها حصة في ذاك العمل، منسجمة أم متنازعة مع بعضها البعض، أو ما إذا كانت نماذج الأدوار المحددة واثقة من المنصب الذي تتولاه وترفض تولي مناصب تفرض أوامر متناقضة بشأن سير العمل.

هنالك صعوبة أكبر في تحديد مسار العمل الصالح عندما لا تعمل الأطراف المختلفة وفق نمط واحد، وبالعودة إلى المثالين السابقين اللذين

طرحتهما، فإن أهداف ووسائل الرئيس سومرز ـ مهما كانت مدفوعة بنية حسنة ـ كانت وبصورة متزايدة على سوية مختلفة عن تلك الأهداف والوسائل التي كانت لدى أقسام واسعة من هيئة التدريس والإدارة في جامعة هارڤرد. وهكذا فقد كان من الصعب تمييز المسلك الأخلاقي لأعضاء الهيئة. وللسبب ذاته كان لينكولن ولسنوات، يتخذ موقفاً متذبذباً بالنسبة لوضع العبيد في بلاده إلى أن خلص أخيراً بأن المحافظة على الاتحاد تتطلب تحرير العبيد، ويتفق الجميع تقريباً، في هذه الأيام، على أن لينكولن فعل الشيء الصواب. غير أنه دفع حياته ثمناً لذلك، ولا تزال أصداء قراره تتردد حتى هذا اليوم.

في أعقاب الفضائح التي شهدها العديد من أمكنة العمل كانت الدعوة إلى اعتماد دورات تعليمية في الأخلاق في كل مكان، طاغية. وليس هناك من مجال للشك بأن تلك المعاهد المكلفة بتعليم الأفراد الذين يعملون في المجال التجاري والمهني تحتاج إلى الاستجابة لهذه الدعوة. ومثل الكثير جداً من كليات الحقوق فقد اعتبر الكثير من كليات إدارة الأعمال تدريب المديرين مسألة فنية بحتة، وكانوا مقتنعين بتجاهل المواضيع الأخلاقية أو تأمين مقررٍ دراسيٍ مخففٍ وحيد واختياري غالباً خلال الفصل الدراسي الأخير. ويعد تقديم دراسات عن حالات السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي وترسيخ الاهتمامات الأخلاقية من خلال المنهاج الدراسي، وتوفير نماذج أدوار تتصرف بشكل أخلاقي، ومعاقبة أولئك الذين لا يتصرفون على نحو أخلاقي، تعد كلها مبادرات مهمة لأية مؤسسة لها علاقة بتدريب الأعضاء المستقبليين لعالم قطاع الشركات والمؤسسات التجارية.

غير أن الافتراض القائل بأن المسؤولية الأكبر تقع على عاتق كليات إدارة الأعمال لا تجعل الشركات في حل من المسؤولية بأي شكل. فالموظفون يستمعون إلى ما يقوله قادتهم، وحتى بشكل أدق هم يراقبون مايفعله قادتهم. والفرق واضح مابين جيمس بيورك الموظف التنفيذي المسؤول في شركة (جونسون وجونسون) الذي قام على الفور بسحب منتجات أدوية تايلنول من الأسواق خلال حالة الفزع العام التي شهدتها الثمانينيات، وبين المديرين التنفيذيين لشركة كوكاكولا/بلجيكا في التسعينيات أو شركة ميرك/الولايات المتحدة الأميركية في بداية الألفين التي أنكرت وجود أية مشكلات في منتجاتها الخاصة وهي على التوالي المشروبات الغازية، الأدوية. إلى أن جرى تأكيدها عن طريق حملات وسائل الإعلام وعدم ارتياح عامة الناس.

وتعد حالة شركة لوكهيد مارتن كما رواها الاختصاصي في علم الأخلاق دانييل تيريس توجيهية في هذا الشأن [21]. ففي أعقاب فضائح الشركات في السبعينيات قامت هذه الشركة مثل غيرها من الشركات بإنشاء قسم للسلوك الأخلاقي والعملي. وقد كان عمله رتيباً تماماً ومملاً في البداية ثم اكتسب قبولاً وتأثيراً عندما طور ألعاباً لها صلة بالعمل التجاري مثيرة للاهتمام، ومبنية على الشخصية الكارتونية ديلبرت. وطلبت الشركة من جميع موظفيها قضاء ساعة سنوياً على الأقل للمشاركة في إجراء تدريبات عملية على الأخلاق. وعلى صعيد السجل العملي الخاص بوضع الشركة أدى هذا التدخل إلى رفع وعي الموظفين بالقضايا الأخلاقية في مكان العمل وربما صقل تماماً نزاهتهم واستقامتهم الشخصية، ولكن، وكما

يشير تيريس، فإن برنامج تعليم المبادئ الأخلاقية قاصر جداً عن مواجهة قضايا رئيسية خاصة بسياسة الشركة واستراتيجيتها. فهو لا يتطرق إلى عادات التوظيف، الإنصاف في مكان العمل، تعويض المدير التنفيذي أو العلاقات العنصرية والعرقية، ناهيك عن تورط شركة لوكهيد مارتن في جميع العمليات الدفاعية السرية بما فيها بعضها التي يمكن الطعن في صحتها الأخلاقية. ويتساءل المرء كيف كانت ستجري الأمور مع برنامج عن المبادئ الأخلاقية كهذا في شركة انرون أو شركة آرثر أندرسن.

وفي النهاية، فإن احتمال أن يصبح شخص ما عاملاً صالحاً يعتمد على ما إذا كان هو (أو هي) ميالاً للقيام بعمل جيد وراغباً في الاستمرار في محاولة تحقيق ذلك الهدف عندما تتجه الأمور نحو التعقيد. لقد وجدنا أنه من المفيد أن نستحضر الكلمات الأربع التي تبدأ بحرف M باعتبارها تشكل علامات إرشادية باتجاه تحقيق العمل الجيد:

1- Mission مهمة: على الفرد ـ سواء في المدرسة، أو بعد المدرسة، في مكان التدريب، أو مكان العمل ـ أن يحدد ما الذي يحاول أن يحققه في نشاطاته ـ وبالعبارات التي دأبنا على استعمالها ـ ما هي الأهداف التي تحاك في بنية الوظيفة التي يتولاها؟ فبدون معرفة واضحة لأهداف المرء، من المرجح أن يظل الشخص تائهاً أو سائراً باتجاه مواجهة الصعوبات..

2- Models نماذج: من المهم جداً أن يكون لديك خبرة ـ الأفضل مباشرة أو على الأقل من خلال الكتب أو غيرها من الوسائل الإعلامية ـ بالأفراد الذين يجسدون هم أنفسهم العمل الصالح.

وفي غياب مثل هذه النماذج يجد العامل الشاب صعوبة في معرفة كيف يتقدم. وبإمكان نماذج الأدوار السلبية أيضاً وفي بعض الأحيان، أن تطرح قصصاً تحذيرية مطلوبة.

3- Mirror test إمتحان المرآة ـ صيغة فردية. على العامل الجيد الطموح أن ينظر في المرآة بين وقت وآخر دون أن يقلص حدقة العين، وأن يرى ما إذا كان يتقدم بطرق مقبولة من جانبه. والسؤال الذي سوف يطرحه هو «هل أقوم أنا بعملي على نحو جيد ـ وإن لم يكن كذلك، ماذا بإمكاني أن أفعل لأصبح عاملاً جيداً؟» وباعتبار أننا كلنا عرضة لخداع الذات فإنه من الأهمية بمكان استشارة أشخاص آخرين صريحين من ذوي العلم في هذه المسألة. فقد يكون أحد الاستشاريين الكفؤين هي والدة المرء ذاته، («إذا ما كانت تعرف كل شيء كنت أقوم به فماذا سوف يكون رأيها؟») ومحرر الصحيفة المحلية (إذا ما عرف كل شيء وقام بطباعته، فهل سوف أشعر بالخجل أم بالفخر؟»).

4 - Mirror test إمتحان المرآة ـ المسؤولية المهنية. يحتاج العمال الشباب مبدئياً إلى الاعتناء بنفوسهم وذاك ليس كافياً في النهاية على أية حال، وحتى إذا كان المرء يقوم بعمل جيد هو نفسه ـ من أجل شركة آرثر أندرسن للمحاسبة أو صحيفة نيويورك تايمز أو شركة المحاماة هيل وبارلو ـ فذلك لا يكفي إذا كان زملاء المرء يتصرفون بطرق ليست مهنية. فمع تولي السلطة واكتساب النضج يأتي واجب مراقبة ما يفعله أندادنا عند الضرورة، من أجل

استدعائهم للمساءلة. وكما قال الكاتب المسرحي الفرنسي جان بابتيست موليير الذي عاش في القرن السابع عشر «إننا مسؤولون ليس فقط عما نفعله ولكن عما لا نفعله».

كنا نقوم في بحثنا الخاص بإجراء تجارب باستخدام مختلف التأثيرات المخصصة لرعاية العمل الأخلاقي. وقد ابتدعنا منهاجاً دراسياً للسفر بالنسبة للصحفيين الذين قطعوا نصف مسيرتهم المهنية. ويتعاون المراسلون والمحررون والناشرون معاً للتوصل إلى حلول للمشكلات الحقيقية (على سبيل المثال: كيف تؤمن تغطية عادلة لقضية تنطوي على فائدة شخصية للمنفذ الإخباري) وهم يتشاركون مع زملائهم في وضع أكثر الخطط الواعدة. وقد ابتدعنا بالنسبة لقادة التعليم العالي مقاييس خاصة بالأهداف والمهمات المتميزة من أجل المستفيدين المعنيين الذين يتراوحون بين الطلبة وخريجي الجامعات؛ إننا نقوم بتطوير أساليب لمساعدة هؤلاء المستفيدين على العمل معاً بشكل متآزر من أجل إيجاد تحالف أكبر ضمن المؤسسة. كما أعددنا لطلبة المدارس الثانوية مجموعة عينات من مآزق ومعضلات العمل (مثلاً: ماذا تفعل عندما يعتمد الدعم المالي لنشاطات طالب ما على تملق سياسة ملتبسة ومشكوك فيها، للمدرسة المولة؟). ويتمعن الطلبة في هذه المعضلات ويناقشون حلولاً محتملة، ويفكرون في كيفية التصرف عندما يواجهون هم أنفسهم مثل هذه المآزق في العمل بعد خمس أو عشر سنوات من الآن. (راجع موقع www.goodworkproject.org).

لايمكن لأولياء الأمور، وأساتذة الصف وغيرهم من الكبار المقيمين في الجوار أن يقدموا توجيهاً مباشراً في ما يتعلق بالعمل لأنهم لا يستطيعون أن يتوقعوا نوعية الوظائف الأكيدة التي سوف يحصل عليها التلاميذ في المستقبل، ناهيك عن المأزق الخاص الذي ربما يقع فيه العامل المستقبلي. (لاحظ الأمور الموازية للتعليم المتخصص حيث يتم تقييم إدراك الطالب على نحو موثوق من خلال إعطائه مسائل حسابية غير مألوفة) ولكن بإمكان هؤلاء الأفراد أن يعملوا كنماذج للعمال الأخلاقيين بشكل نوعي، وبإمكانهم أن يساعدوا في تقديم نماذج وتشكيل تلك المواقف الأخلاقية التي تثبت فائدتها من خلال مجموعة متنوعة من أماكن العمل. ولدى المدرسون في المدارس المهنية والمعلمون الخاصون الذين يتم تكليفهم بالتدريس، لديهم معرفة وثيقة بالموضوع بصورة أكبر بكثير. ولكن كثيراً ما يكون للطلاب انفتاح سريع الزوال على هؤلاء الكبار، وبحلول ذلك الوقت فإنهم ربما يكونون قد شرعوا مسبقاً في سلوك مسار أخلاقي أو غير أخلاقي، والذي من المرجح أن يدوم طيلة العمر. فليس كل شخص في مقتبل العمر لديه الفرصة الجيدة للعيش في مجتمع مثل مجتمع ريغيو إميليا، أو العمل في مؤسسة تستمر في تجسيد العمل الصالح.

ولكل هذه الأسباب مجتمعة، فإنه من المهم بشكل خاص أن يبدأ الشاب الذي يتقدم به العمر بالتفكير بلغة المهن، والنماذج، والمرايا، وبما أن هذه الاعتبارات تصبح جزءاً من الهندسة المعمارية الذهنية الخاصة به، (عادات العقل)، وبما أنه مستعد لتغيير المسار، عند الحاجة إلى إعادة التوجيه، فإنه سوف يكون قادراً على تولي المسؤولية الرئيسية عن نوعية عمله: تميزه، منحاه الأخلاقي، ومغزاه. وسوف يكون هناك تنظيم للتفكير

المستمر والاستشارة الموسعة، وربما باعتباره كان عاملاً جيداً فإنه يستطيع يوماً ما، أن يصبح أميناً على مهنته وعلى كوكبه. إنه يستطيع ضمان عمل صالح في الأجيال اللاحقة وبذلك يسهم في تحديد شكل عالم سوف ترغب سلالاتنا بالعيش فيه.

في شهر حزيران من عام 2005، سألت عازف الفيولنسيل «يو - يو ما» عما يعتبره عملاً صالحاً في دوره كعازف موسيقي رئيسي، وقد حدد «ما» وبناء على الكثير من التفكير المسبق ثلاثة واجبات متميزة (1) أن تعزف المقطوعات الموسيقية بامتياز قدر الإمكان (2) أن تكون قادراً على العمل مع موسيقيين آخرين لاسيما في ظل ظروف حيث يتوجب على المرء أن يتقدم بسرعة وأن يكتسب المفاهيم والثقة المشتركة الضرورية، (3) أن ينقل معرفة المرء مهاراته، إدراكه، وتوجيهه إلى الأجيال اللاحقة، بحيث يمكن للموسيقى وفيما يقوم هو برعايتها أن تدوم[22]. إن هذه الصياغة الأنيقة، وبصدورها عن شخص هو نفسه يجسد العمل الصالح، مثله مثل أي شخص ممن أعرفهم، هي صياغة ذات مغزى خاص.

وفيما جرى التوسع في تحليلنا بالإشارة إلى مكان العمل، فإنه يعد ملائماً ودون تردد لدور الفرد كمواطن. ومرة أخرى، هنا، يرى المرء الحاجة إلى تطوير القدرة على التفكير المجرد. فالمواطن الصالح الطموح يسأل عن مهمة مجتمعه وكيف يمكن إنجازها على النحو الأفضل؛ ويسأل عن نماذج الأدوار السلبية والإيجابية بالنسبة لمجموع الأعضاء في المجتمع؛ وعن المدى الذي يستطيع من خلاله أن ينظر إلى نفسه في المرآة بوضوح، ويشعر أنه أدى دور المواطن؛ وعن الطريقة التي يمكن له من خلالها أن يساعد على رعاية وتشجيع المواطنية الصالحة بين الأعضاء الآخرين

للمجتمع، وربما كانت مثل هذه المواطنية الصالحة أسهل لتحقيقها في الساحة العامة لأثينا القديمة وفي ساحات بولونيا الإيطالية في العصور الوسطى أو البلدات الصغيرة في نيو انغلاند في القرن التاسع عشر. غير أن الحاجة إلى مثل هذه المواطنية تبقى هامة اليوم كما هي دائماً. إضافة إلى ذلك وفي وقت تطالب فيه الولايات المتحدة المجتمعات الأخرى بتبني مؤسسات ديمقراطية، فإنه من الجدير بنا أن نقوم بتشكيل مواطنية منهمكة في العمل. وبخلاف ذلك فإن أنصار «الديمقراطية في مكان آخر» يظهرون لبقية العالم باعتبارهم مجرد منافقين. وقد يبدأ العمل الصالح في مهد الفرد، غير أنه لا بد له في النهاية من أن يمتد إلى مكان العمل، وإلى الأمة، وإلى المجتمع العالمي.

الفصل 7

خاتمــــة

نحو صقل العقول الخمسة

إن المشروع الذي جرى عرض خطوطه الرئيسية في هذا الكتاب هو مشروع طموح، وحتى أنه مشروع عظيم. ولقد شعرت بالعجز في بعض الأحيان من التحدي الذي يطرحه تطوير هذه المجموعة الخماسية من العقول، ثم تنسيق تفاعلها السلس داخل شخص ما (أو داخل أناس) يعيش في عالمنا الأرضي، ومع ذلك فقد بدا أن الجهد يستحق العناء. فالأفضل بالنسبة لهدف ما أن يتجاوز قدرة المرء على تحقيقه، على أن يقوم المرء بالتطلع إلى هدف صغير جداً أو محدود جداً.

وقد حان الوقت الآن للتفكير في الموقف لمراجعة المطالب الرئيسية ولإيضاح بعض الأسئلة العالقة. لقد تحدثت كثيراً في هذا الكتاب عن عمليات التركيب. ولم أتردد في الثناء على بعضها فيما قمت بالتعبير عن تحفظي على بعضها الآخر، وهكذا فإن المهمة الشاقة للتركيب هي في رعايتي. وأنا أقوم في السلسلة التالية من المربعات المتماثلة في الترتيب، بإعادة تلخيص الصفات الرئيسية لكل نوع من العقول، وأقوم بعد ذلك بمراجعة بعض العقبات التي تحول دون تشكيل هذه العقول وأتأمل في النظام الذي يمكن من خلاله تطوير هذه العقول ثم أقوم بعرض مقترحات حول الكيفية التي يمكن بها صقل مجموعة العقول على النحو الأفضل.

العقل الاختصاصي

استخدام أساليب التفكير المرتبطة بالاختصاصات العلمية الرئيسية (التاريخ، الرياضيات، العلوم، الفنون، إلخ...) والمهن الرئيسية (المحاماة، الطب، الإدارة، التمويل، إلى آخره، وكذلك الأعمال الحرفية والتجارية)؛ قادر على العمل بجد، وتحسن مطرد، ومستمر إلى ما هو أبعد من التعليم الرسمي.

أمثلة (التعليم الرسمي): إتقان التاريخ، الرياضيات، العلوم، وغيرها من المواد الأساسية؛ إتمام التدريب المهني.

أمثلة (مكان العمل): الإتقان المستمر للدور (للأدوار) المهنية أو الوظيفية للمرء بما في ذلك اكتساب اختصاص إضافي أو حدّة ذهن في اختصاصات مختلفة.

فترة التطور: تبدأ قبل سن البلوغ وتستمر باعتبارها تعليماً مدى الحياة.

الأشكال المزيفة: تأكيد التفوق دون مرور فترة عشر سنوات أو نحوها من الممارسة، اتباع المعنى الحرفي للترتيبات بصرامة ودون إدراك الغايات وحدود التخصص والمجالات التي يحتاج فيها التفكير إلى أن يكون مرناً؛ لا تكون الحكمة التقليدية ملائمة؛ تزييف استعداد المرء أو أدائه.

العقل التركيبي

اختيار معلومات بالغة الأهمية من الكميات الوافرة المتاحة؛ ترتيب المعلومات بطرق تكون مفهومة للذات وللآخرين.

أمثلة (التعليم الرسمي): الإعداد لوظائف وامتحانات في المدرسة عن طريق تنظيم المواد بأساليب تكون مفيدة للذات وللآخرين (لاسيما تلميذ المرحلة الابتدائية).

أمثلة (مكان العمل): إدراك المعلومات /المهارات الجديدة، ثم دمجها ضمن قاعدة معرفة المرء ومجموعة الأعمال المهنية له.

فترة التطور: تبدأ في سن الطفولة، في أفضل الشروط، تصبح أكثر ترو بمرور الوقت، وتستمر بشكل دائم فيما تتراكم المعرفة وتحتاج إلى استيعابها وتنظيمها.

الأشكال المزيفة: اختيار مواد كيفما اتفق، طرح عمليات دمج لا يمكنها مواجهة عملية التدقيق سواء من الذات أو من الآخرين المطلعين، تنظيم إطارات عمل غير ملائمة، غياب الوضعية التنظيمية؛ مواجز تظهر تكلفاً مبالغاً فيه، «التكويم» أو المجادلة في توافه الأمور «المماحكة».

العقل الإبداعي

الذهاب إلى ماهو أبعد من المعرفة والتركيبات الموجودة لطرح أسئلة جديدة، تقديم حلول جديدة، تصميم أعمال تعمل على استمرار الأنماط الموجودة أو تقوم بتشكيل أنماط جديدة؛ ويقوم الإبداع بالبناء على اختصاص ثابت واحد أو أكثر ويتطلب حقلاً مطلعاً لاتخاذ أحكام خاصة بالنوعية ودرجة التقبل.

أمثلة (التعليم الرسمي): الذهاب إلى ماهو أبعد من متطلبات الصف لطرح أسئلة جديدة؛ التوصل إلى ابتكار مشاريع ومنتجات مدرسية غير متوقعة لكنها مناسبة.

أمثلة (مكان العمل): التفكير خارج المربع ـ طرح توصيات من أجل مهن ومنتجات جديدة. توضيحها جيداً، السعي لإقرارها وسن قوانين بشأنها. وبالنسبة للقائد، تشكيل رؤى جديدة والبحث عنها.

فترة التطور: تبدأ الشخصية القوية بالنمو في وقت مبكر ـ وتبقى الاعتراضات المطلعة على المعتقدات التقليدية، بانتظار الإتقان الجزئي للتفكير الاختصاصي والتركيبي على الأقل.

الأشكال المزيفة: عرض ابتكارات واضحة تكون إما تغييرات سطحية لمعرفة موجودة منذ زمن طويل أو انحرافات حادة قد تكون حديثة غير أنها ليست مقبولة من قبل الحقل الخبير، في النهاية.

العقل المحترم

متجاوبٌ بشكل متعاطف وبناء مع الاختلافات بين الأفراد وبين الجماعات. ساعٍ إلى أن يفهم ويعمل مع أولئك الذين هم مختلفون. وممتدٌ إلى ما هو أبعد من مجرد التسامح واللياقة السياسية.

أمثلة (التعليم الرسمي): ساعٍ لكي يفهم ويعمل بصورة فعّالة مع الأنـداد، المدرسين، وطاقم الموظفين مهما كانت خلفياتهم ووجهات نظرهم.

أمثلة (مكان العمل): عاملٌ بصورة فعّالة مع الأنداد، المشرفين، الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم وأوضاعهم منمياً المقدرة على الغفران.

فترة التطور: يجب أن تكون البيئة الداعمة حاضرة منذ الولادة؛ وتعد نماذج الأدوار (المتعارف عليها بأنها سلبية أو إيجابية) في المدرسة، العمل، ووسائل الإعلام، بالغة الأهمية.

الأشكال المزيفة: إظهار المزيد من التسامح بدون بذل أي جهد لفهم الآخرين أو العمل بهدوء معهم؛ إظهار الولاء لأولئك الذين يمتلكون سلطة أكبر ومكانة أرفع، فيما يتم الانتقاص من قدر أولئك الذين يمتلكون نفوذاً أقل ونبذهم والسخرية منهم أو تجاهلهم، التصرف برد فعل انعكاسي تجاه جماعة بأكملها، دون الاهتمام بصفات فرد محدد.

العقل الأخلاقي

تجريد السمات البالغة الأهمية لدور المرء أو عمله ودور المرء كمواطن والتحرك بالتوافق مع هذه المفاهيم والعمل جاهداً باتجاه العمل الصالح والمواطنية الصالحة.

أمثلة (التعليم الرسمي): التفكير في دور المرء كطالب أو كمحترف في المستقبل ومحاولة أداء ذلك الدور على نحو ملائم ومسؤول.

أمثلة (مكان العمل): معرفة القيم الجوهرية لمهنة المرء والسعي للمحافظة عليها وتوارثها حتى في فترات حدوث تغيير سريع وغير متوقع. ومع بلوغ سن النضج، تبنّي دور الأمين الذي يتولى خدمة مجال ما ويكون مستعداً للاعتراض ومخالفة الرأي علناً حتى على حسابه الشخصي.

فترة التطور: ينتظر الوقت الذي يستطيع فيه الفرد التفكير وفقاً للمفاهيم، وبشكل مجرد، في دور العامل والمواطن. إن التصرف بطريقة أخلاقية يفترض مسبقاً قوة الشخصية؛ وربما يتطلب علاقات دعم من نمط عمودي وأفقي وكذلك لقاحات دورية.

الأشكال المزيفة: شرح اتجاه مفيد، مسؤول، لكنه عاجز عن تجسيد ذلك المسلك في أفعال المرء الخاصة. تطبيق المبادئ الأخلاقية في مجال صغير فيما يتصرف بدون مسؤولية في المجال الأكبر (أو العكس)، الإساءة إلى ما هو لائق في المدى القصير أو على المدى البعيد.

المواقف الرافضة والعقبات

حتى ولو كان مفهومي عن العقول الخمسة من أجل المستقبل في بدايته فإنه سوف يكون من النادر أن يصبح سهل التحقيق. فالناس ينفرون من تغيير العادات التي نشؤوا عليها والتي يشعرون بارتياح شديد معها أكثر مما ينبغي؛ وعليه فمن المرجح أن تتخذ المواقف الرافضة والعقبات أشكالاً مختلفة:

- الاتجاه المحافظ: إننا في أحسن حال مع وجود التعليم التقليدي والعادات القائمة منذ زمن طويل ـ فلماذا نقوم بالتغيير؟
- عقيدة البدع: إن الخياليين والعلامة يدعون دائماً من أجل شيء جديد. فلماذا يجب علينا أن نصدق أن هذه العقول الخمسة هي أفضل حالاً من الدعوات السابقة للأشكال الأخرى من العقل؟
- المخاطر الخفية: من يعرف التكاليف الخفية لهذا النظام؟ ربما سينزلق الإبداع المفرط والمبالغ فيه إلى الفوضى، ربما سوف يجعلنا الاحترام الساذج أو الذي في غير موضعه، أهدافاً سهلة للإرهابيين.
- العجز: هذه الأهداف تبدو جيدة، لكنني لا أعرف كيف أحققها، وأنا سوف لن أعرف كيف أقدِّر ما إذا كان يتم تحقيقها في الواقع. دلني على ما يجب علي أن أفعله ولا تتوقع مني أن أوافق فقط.

إن أي شخص يسعى إلى تطوير العقول يجب أن يأخذ الوقت الكافي للبحث والاستكشاف ويحاول أن يفهم مثل هذه المواقف الرافضة. غير أنه من المنصوح به كقاعدة عامة مواجهة المواقف الرافضة مباشرة. فمثل

هذه الخطوة تولد وضعاً دفاعياً نموذجياً. ومن المنطقي على نحو أكبر البدء بمجالات تشعر فيها مجموعة مستهدفة بعدم الرضا أو بالإحباط، وأن يتم اقتراح أساليب يمكن من خلالها مقاومة مشاعر العجز الملموسة، والصعوبات أو الإحباطات. وهكذا، وعلى سبيل المثال، إذا ما كان هنالك مؤخراً الكثير من النزاع في غرفة صف أو في قاعة مجلس الإدارة، فإن الاهتمام بالاحترام هو المرجح أكثر لأن يكسب جمهوراً متعاطفاً. أو إذا ما كانت الوظائف في هذا المجال تتم خسارتها بسبب إلغائها ويحصل أكثر الناس قدرةً على وظائف ذات تقنية عالية في مكان آخر فإن تركيزاً على العقل الإبداعي ربما يتحقق في الوقت المناسب.

ويحتاج أولئك الذين يبدون منفتحين على التغيير إلى الانفتاح على النماذج ـ الأفراد، وكذلك المؤسسات التي تشكل مثالاً للتغييرات المرغوبة. ويمكن لهذه النماذج في بعض الأحيان أن تكون نماذج مثالية ـ أمثولات ربما لا يعرفها المؤيدون لها شخصياً ولكنهم بإمكانهم أن يعجبوا بها عن بعد، ويمكن لعالم الأحياء أي. أو. ويلسون أن يعمل كمثال للعقل التركيبي، وتمثل الفنانة الراقصة مارثا غراهام العقل الإبداعي، وتمثل الناشطة في مجال البيئة راشل كارسون العقل الأخلاقي، لكن أكثر الأمثلة تأثيراً هم الأفراد المعروفون شخصياً والذين ـ وفيما هم لا يملكون حصانة إزاء نقاط الضعف البشرية ـ فإنهم يظهرون عادة سمات رئيسية للأدوار المرغوبة.

يجب أن تقدم هذه الشخصيات النموذجية وجهة نظر واضحة المعالم للميزات المطلوبة. ويجب أن يجسد الشخص الاختصاصي أساليب التفكير والتصرف التي تميز اختصاصاته المختارة، وليس فقط أن يفيض بالكثير من المعرفة المتباينة عن الموضوع. ويجب على من يقوم بعملية التركيب

أن يجمع الأفكار معاً بطريقة مقنعة وقابلة للتكرار، وليس مجرد ان يعرض حزمة ملائمة أو جذابة. ويجب على العقل الإبداعي أن يكون مبتكراً ومناسباً على السواء ـ ولا تكفي البدع الخالصة أو السلوكيات الغريبة أو الشهرة الجاهزة، ويجب أن يتجاوز العقل المحترم التسامح الخالص، مظهراً اهتماماً نشطاً وعاطفة تجاه أولئك الذين يبدون مختلفين، بمن فيهم أولئك الذين هم في منزلة أدنى. ويجب أن يتصرف العقل الأخلاقي بطرق تدعم المهنة الأوسع والمجتمع الأوسع حتى، أو لاسيما، عندما تعمل هذه التصرفات ضد المصلحة الذاتية الضيقة للفرد.

من نافلة القول إن المجتمع المحيط لا يدعم دائماً انتشار مثل هذه النماذج من الأدوار البناءة. ومن الصعب أن تكون مفكراً متخصصاً عندما تقوم برامج المسابقات التلفزيونية بتقديم مكافأة سخية مقابل معرفة حقائق متفاوتة، ومن الصعب أن تكن الاحترام للآخرين عندما تقوم «عقلية المجادلة» بتحديد خصائص السياسة ووسائل الإعلام، وعندما يقوم من يمارسون الاضطهاد صراحة باتخاذ هيئة أبطال من التراث. ومن الصعب التصرف بشكل أخلاقي عندما تنهمر الكثير جداً من الجوائز ـ النقدية والذائعة الصيت ـ على أولئك الذين يزدرون الأخلاق غير أنه لم يتم، أو على الأقل ليس بعد، تحميلهم المسؤولية من جانب المجتمع الأوسع، ولو كانت وسائل إعلامنا وقادتنا ليعبروا عن احترامهم وتقديرهم للعقول الخمسة التي جرى إبرازها هنا، ولينبذوا أولئك الذين ينتهكون هذه الفضائل، فإن وظيفة المربين والمشرفين كانت ستكون أسهل بصورة لا يمكن تقدير أبعادها.

نظام للتحكم في العقول؟

لنقل إذاً، إنه تم إسكات المواقف الرافضة وأنه تم إيجاد جو مساعد، فهل هنالك من نظام أمثل يجري من خلاله تقديم هذه الأنواع من العقول؟

إنني أتساءل ما إذا كان على المرء أن يركز أولاً على نوع واحد من العقول ثم على الذي يليه وبنفس الطريقة تماماً. (أنا أختلف في هذه الناحية عن المربي بنجامين بلوم الذي تتم مقارنتي به أحياناً)[1]. وأنا أرى أنه من الأفضل وضع مفاهيم للأنواع الخمسة من العقول بطريقة التشكيل المتعاقب. أي إن السلسلة الكاملة للعقول تكون موجودة في الصورة في أولى مراحل تشكلها منذ البداية، إلا أن الاهتمام يتركز على كل واحد منها خلال فترة محددة من النمو (إنني أشبه بهذه الطريقة أستاذي عالم النفس أريك أريكسون الذي أدخل فكرة التشكيل المتعاقب في التطور النفسي)[2]. وتبعاً لذاك النص، في ما يلي أربع ملاحظات حول التوقيت:

1. الاحترام: يجب على المرء أن يبدأ منذ البداية عن طريق إيجاد مناخ محترم تجاه الآخرين. وفي غياب الكياسة واللطف يتأكد وجود صعوبة لا متناهية، في تحقيق أهداف تعليمية أخرى. ويجب أن تصنف الأمثلة على عدم الاحترام بذاتها كما جرى ذكرها، ويجب تثبيط كل واحدة بصورة فعّالة، ونبذ من يمارسونها.

(ملاحظة جانبية حول القراءة والكتابة: إن الوظيفة المعرفية الأولى لجميع المدارس هي إتقان المبادئ الأساسية للقراءة والكتابة والحساب، ولأن هذه الفكرة ليست مثيرة للجدل ولم تكن كذلك لفترة طويلة، فإنني لا أحتاج إلى التوسع فيها هنا).

2. التخصص: حالما يصبح المرء ملماً بالقراءة والكتابة بحلول نهاية مرحلة الدراسة الابتدائية، يكون الوقت قد حان لاكتساب طرق التعليم الرئيسية للتفكير - في حد أدنى العلمية، الرياضية، التاريخية، الفنية. وكل واحدة تحتاج إلى سنوات كي تترسخ في الذهن، وهكذا فإن التأخير يكون مكلفاً.

3. التركيب: مسلحاً بأساليب متخصصة هامة من التفكير، يكون التلميذ في وضعٍ ميالٍ لتشكيل أنواع حكيمة من التركيب والانهماك في التفكير المتعدد الاختصاصات حسبما يكون مناسباً.

4. الأخلاق: خلال سنوات الدراسة الثانوية والجامعية، يصبح المرء قادراً على التفكير بصورة مجردة ومتحفظة وبإمكان المرء الآن أن يضع مفاهيم لعالم الأعمال ولمسؤوليات المواطن وتصرفاته وفقاً لآليات تلك المفاهيم.

وحتى التنظيم هو في أحسن الأحوال تقريبي وسريع - بعيد جداً عن سياق التسلسل المنطقي والنفسي. لاحظ أنني لم أضع «الإبداع» في مكان محدد في هذا السياق، فالتركيز على الإبداع في التعليم الرسمي يعتمد على مكانته في المجتمع الأوسع. وفي مجتمع مثل الولايات المتحدة، حيث يتم تبجيل الإبداع في وسائل الإعلام وفي الشوارع، فإن هناك أمراً أقل إلزاماً للتركيز على الاستخدامات الإبداعية للعقل في مواقع تربوية رسمية. ويصبح التركيز المبكر على الإبداع في المدارس مهماً في مجتمعات ذات صبغة تقليدية أكبر.

وعلى أية حال، فإن الإبداع يتفق على أكمل وجه مع التفكير المتخصص. وفي غياب اختصاصات ذات صلة فليس من الممكن أن تكون مبدعاً بشكل حقيقي. ويمكن، وفي غياب الإبداع، استخدام الاختصاصات فقط من أجل التدرب على الوضع الراهن. إضافة إلى ذلك فإن الإبداع نفسه يمتلك سمات مختلفة. فشخصية الفرد المبدع قوية، مجازفة، مرنة وتحتاج إلى صقلها مبكراً، ولكن الاختبار المناسب للتفكير المتخصص. ينتظر على الأقل إتقاناً تقريبياً وسريعاً لذاك الاختصاص.

وحتى أشكال العقل التي تنشأ لاحقاً يمكن التنبؤ بها. مثلاً، فيما تتأكد صعوبة اكتساب التفكير الأخلاقي قبيل مرحلة البلوغ فإنه ليس مبكراً جداً تشكيل فكرة عن حسنات وسيئات المسارات المختلفة للعمل، أو الحكمة في الاهتمام بآراء الآخرين، فإن تغذية هذه الميول منذ سن مبكرة يمهد الطريق أمام حوار أخلاقي لاحق وأمام صناعة القرار. وربما يستفيد الأصغر سناً من المناقشات التي تدور حول مواضيع أخلاقية داخل العائلة أو الصف، حتى وإن لم يكونوا قادرين تماماً على متابعة المنطق أو الأفكار المجردة التي تنطوي عليها إسهامات الفرد في الحوار.

ومما لاشك فيه أن المدارس، والمناطق، والمجتمعات سوف تختلف عن بعضها البعض في تركيزها على الأنواع المختلفة للعقول، وفي النظام الذي يركزون الانتباه من خلاله على تلك العقول. ومثل هذه الاختلافات هي مناسبة ومرغوبة في الواقع. فعلى سبيل المثال، نحن نادراً ما نعرف بما فيه الكفاية، لكي نقول بثقة إن التركيب يأتي قبل، أو بعد الإبداع، وعلاوة على ذلك فمن المرجح أن أشخاصاً - وربما جماعات أو حتى مجتمعات بأكملها - سوف ينشؤون بحيث يكونون أقوى في أحد الأشكال عنهم في الشكل الآخر.

العقول الخمسة والمستقبل

وتبرز هناك نقطة واحدة. فمهما كانت أهميتها في الزمن الماضي، فإنه من المرجح أن تكون هذه العقول بالغة الأهمية في عالم يتميز بسيطرة العلم والتكنولوجيا، البث العالمي لكميات هائلة من المعلومات، التعامل مع مهام روتينية عن طريق أجهزة الكمبيوتر والإنسان الآلي، واتصالات متزايدة دوماً من جميع الأنماط بين سكان مختلفين، إن أولئك الذين ينجحون في صقل المجموعة الخماسية للعقول هم الأكثر احتمالاً لأن يحققوا النجاح.

وفي عالم مثالي، يتوجب بالطبع على المدرسين، المدربين، والمشرفين أن يقوموا برعاية وتجسيد هذه الأنواع من العقول إلا أن هناك في الواقع الكثير من الأشخاص من ذوي النفوذ، سوف يعانون هم أنفسهم من قصور في نوع أو آخر من العقول. وإذا ما كان تحليلي الخاص صائباً، فإننا كنا - حتى مؤخراً وكمجتمع - جاهلين نسبياً بأهمية هذه العقول. (ربما يضعف التركيز على معلومات مادة الموضوع، امتحان يعتمد على مقاييس موحدة، والتقاليد المتبعة في اليوم الدراسي والتي كثيراً ما تكون اعتباطية، ربما تضعف حساسيتنا إزاء الحاجة لعقول كهذه) ويمكن تصحيح ذلك الوضع فقط إذا ما جرى مستقبلاً إعطاء الأولوية لتدريب المدرسين وأصناف أخرى من القادة على المهارات والميول التي تكون وقفاً على كل نوع من العقول.

كيف يعرف المرء أنه يحقق تقدماً في اكتساب كل من هذه العقول؟ الجواب يبدو واضحاً من تلقاء ذاته، ومع ذلك فلا بد من قوله بشكل صريح: أي شخص يهدف إلى صقل هذه العقول يجب أن يكون لديه مفهوم عما يعنيه أن تكون ناجحاً، وما يعنيه أن تفشل. وإنه لمن الحكمة دوماً أن

ترمي إلى تحقيق أهداف منطقية: فالموسيقي الشاب، أو عالم الرياضيات، أو التاجر يجب أن يكونوا متخصصين بشكل أفضل في نهاية العام عنه في بدايته؛ ولكن التحسن سوف يختلف بين الأفراد، ويمكن توقع حدوث فترات من الركود أو الانكفاء. ويحتاج المربي إلى أن يتذكر ماذا تعني كلمة أفضل ليستطيع هو وتلميذه على السواء أن يوجهوا انتقادات إلى جهود متتالية لناحية المعايير ذات العلاقة. إن المربي النشط سواء كان مدرساً للصف الثالث أو قائد فريق مكلف بدراسة مدى نجاح النظام المتبع في إدارة الشركات، يحتاج إلى أن يكون مدركاً للمواقف الرافضة وما هي أفضل طريقة للرد عليها: ويحتاج هو وطلابه على السواء إلى توخي الحذر من الأشكال المزيفة التي ربما تنشأ والتي سوف تبدو لغير المطلع كأنها حالات حقيقية من الاختصاص، التركيب، الإبداع، الاحترام، والأخلاق.

ليس هناك من منطق تحتاج معه هذه الأنواع من العقول إلى أن تمثل ما مجموعه صفر، أي لا تمثل شيئاً. وليس هناك من سبب مشروع لكون صقل أحد أنواع العقول لا بد من أن يحول دون صقل أنواع أخرى. ومع ذلك، وباعتباره أمراً عملياً، فقد تكون هنالك عمليات تبادل. فالتركيز الكبير جداً على الاختصاص ربما يعيق الإبداع. وإذا ما توصلت إلى قبول جميع قيود اختصاص ما، فإنك ربما تكون كارهاً لها أو غير قادر على أن تحيد عنها، وكمثال وثيق الصلة بالموضوع، فقد يكون هناك توتر ما بين الاحترام والإبداع. فالإبداع يتطلب أن يكون المرء مستعداً لتحدي المعتقدات التقليدية، ولكن ماذا يحصل عندما يجسد معلمك الخاص والمحبوب تلك المعتقدات التقليدية؟ وقد يكون هناك أحياناً توتر ما بين الاحترام والأخلاق. وربما يتطلب الموقف الأخلاقي منك أن تنأى بنفسك

عن الند المسيء الذي سعيت إلى أن تعامله بأسلوب محترم. أو، وكما جرى إيجازه في المثال الخاص بلينكولن، فإن الدور الذي يكلف به المرء ربما يفرض مسار أحداث تكون مكروهة ومستنكرة على الصعيد الشخصي: وفيما هم يصلون إلى سن النضج، يحتاج الأفراد إلى الانتباه إلى هذه الأمور التي تثير التوتر، حتى لا يجدوا أنفسهم في حيرة.

يعود الأمر إلى النظام التعليمي ككل ـ النظام التعليمي بالمعنى الأوسع ـ لضمان صقل مجموعة العقول، فهذه هي وظيفة التركيب إلى حد ما ـ التأكد بأن جميع الأنواع الخمسة للعقول يتم اكتسابها، ولكنه واجب أخلاقي على حد سواء: لن تظل المجتمعات حية في السنوات القادمة ـ ناهيك عن ازدهارها، مالم نحترم نحن كمواطنين وندعم المجموعة الخماسية للعقول التي جرى تقييمها هنا، وعندما أتكلم عن «المعنى الأوسع» للتعليم فإنني أعني أن المدارس وحدها لا تستطيع القيام بالوظيفة ـ فعبء التعليم يجب أن يتشارك فيه أولياء الأمور، الجيران، وسائل الإعلام التقليدية والرقمية، الكنيسة وغيرها من مؤسسات المجتمع. إضافة إلى ذلك فإن المجتمعات سوف تختلف في توزيع المسؤوليات من أجل صقل عقول كهذه، وهكذا فإنه من الممكن رعاية الاحترام في البيت، في المدرسة و/أو في الشارع؛ وربما تقوم وسائل الإعلام بتكوين تفكير متخصص في أحد المجتمعات، ومتعدد الاختصاصات في مجتمع ثانٍ، أو تفكير غير متخصص في مجتمع ثالث. وعندما لا يقوم أحد الأطراف بالمشاركة فعلى الآخرين أن يلتقطوا الكرة، وعندما يعطي أحد الأطراف (لنقل وسائل الإعلام) مثالاً سيئاً فإنه يجب على أطراف آخرين عندها (لنقل أولياء الأمور

والزعماء الدينيين) أن يقوموا بالتعويض عن الأمر. وفي ضوء هذه الحالات التي تدعو للأسف، حيث لا يتولى أحد من الكيانات القيام بنصيبه من العمل، فإن المسؤولية تقع لا محالة على عاتق المدارس ـ وضع غير منطقي للأمور.

من المؤكد أن الحاجة التعليمية تتجاوز سنوات الدراسة. ولابد لمكان العمل، المهن، القادة، والجنود المشاة التابعين للمجتمع المدني. لا بد لهم جميعاً من أن يقوموا بدورهم ـ ولا يمكن لذاك الواجب أن يرفض أو يتم تأجيله أو المماطلة به في مؤسسات غير قادرة على النهوض بالمسؤولية. وبصورة أفضل بالطبع، فإن المدير أو القائد الحكيم يختار الأشخاص الذين يمتلكون هذه العقول مسبقاً، ثم يكون التحدي في المحافظة عليهم، وشحذهم، وتحفيزهم للعمل معاً، وتقديمهم كنماذج أدوار لموظفي المستقبل. وقلة من المديرين التنفيذيين محظوظون على أية حال، وعندما يكون المرء قد عين شخصاً يبدو أنه قاصر في واحد أو أكثر من هذه العقول فإن الخيارات تكون واضحة:

1. قم بفصل الشخص من المؤسسة بأسرع ما يمكن، لأن شخصاً غير قادر على الاحترام أو يميل للقيام بتصرفات غير أخلاقية يمكنه أن يسمم القسم بأكمله وبسرعة.

2. قم بتعيين ذلك الشخص في مكان حيث لا تشكل عدم الكفاءة خطراً على المؤسسة، مثلاً ليس كل عامل يحتاج لأن يكون مُركّباً أو مبدعاً.

3. قم بالإيضاح للعامل أنه يحتاج إلى أن يتحسن في مايتعلق بأحد هذه الكفاءات أو أكثر. ضع تصوراً للتصرف المرغوب؛ ودلل على نماذج إيجابية (وسلبية) واضحة. أوجد مناخاً إيجابياً مفعماً بالثقة، حدد أهدافاً معقولة، وفّر تغذية راجعة منتظمة انتقادية. وابتهج إذا ما تم تحقيق تقدم، وإذا لم يكن التقدم وشيكاً فعد إلى الخيارين (1) و (2). وإذا ما وجدت أن الكثير من موظفيك لديهم قصور في نوع ما من العقل فتمعن في آلية التوظيف التي تتبعها، عقلية المؤسسة، مثالك الخاص، وتعليمك الخاص.

حينما أفكر في الأنظمة الإدارية السياسية والتعليمية التي ربما تصقل بالفعل هذه الأنواع الخمسة من العقول، فإنني أشعر بالثقة بإمكانية رعاية إمكاناتنا البشرية المفيدة. ويمكن وضع عمليات التخصص، والتركيب، والإبداع في خدمة جميع أنواع الغايات بما فيها الغايات الشائنة. غير أن احتمال حدوث انحراف كهذا يكون أقل احتمالاً بكثير إذا ماقمنا أيضاً برعاية إحساس بالاحترام وتوجيه أخلاقي. ويمكن للأنواع الخمس من العقول ويتوجب عليها أن تعمل بأسلوب متعاون ودؤوب.

قد نعتبره حكيماً ذاك الشخص في المجتمع الذي يصقل هذه العقول بطريقة ملائمة، ويوزع كل واحد منها حينما وحيثما تكون الحاجة إليه أشد. وهنا أيضاً يجب التأكيد على تفوق الأهداف والقيم. فالنظام التعليمي ليس جديراً باسمه ما لم يتمكن ممثلوه من أن يقولوا بوضوح، ما الذي يكافح ذلك النظام جاهداً من أجل تحقيقه وماذا يسعى إلى تجنبه أو إلى اختصاره؛ وربما يكون الوضع أن أجهزة الكمبيوتر بإمكانها تحقيق معرفة القراءة والكتابة ومقياس من التفكير المتخصص، ولكننا وفيما

نحن نتقدم باتجاه مهارات التركيب والإبداع، فإننا نتقدم باتجاه مجالات هي ـ وربما تبقى بالفعل ـ إنسانية بشكل متميز. وفي تحليلي الخاص على الأقل، فإن عبارتيّ «احترام» و «أخلاق» تفهمان فقط داخل مجتمع من الكائنات البشرية الحيوية ولكن الهشة ـ وتعني الإشارة إلى آلة ميكانيكية مهما كانت سريعة وتحمل من وحدات «البايت» باعتبارها محترمة أو أخلاقية، تعني ارتكاب خطأ في التصنيف.

ربما لن يكون أفراد الجنس البشري من العالمين بالغيب بما فيه الكفاية ليظلوا على قيد الحياة، أو ربما سوف يتطلب الأمر المزيد جداً من التهديدات المباشرة لبقائنا قبل أن نشكل قضية مشتركة مع رفاقنا من الكائنات البشرية. وسوف يعتمد بقاء ونجاح جنسنا البشري في أية حال، على قيامنا برعاية قدرات كامنة هي بشرية بصورة متميزة.

ملاحظات

الفصل 1

1- هـوارد غـاردنـر «العلم الحـديث للعقل»: قصة الثـورة المعرفية (نيويورك بيسيك بوكس، 1985).

2 - هوارد غاردنر «الحالات الذهنية»: نظرية الملكات العقلية المتعددة (طبعة جديدة 1983، نيويورك بيسيك بوكس 2004).

3 - جون رولز «نظرية في العدالة» (كيمبردج، ماساشوستس مطبوعات جامعة هارڤرد 1971).

4- «المعركة من أجل سلطة الذكاء» الإيكونوميست، 7 تشرين الأول 2006، 3.

5- راجع كتاب باغديش بهاجواتي «دفاعاً عن العولمة»: (نيويورك مطبوعات جامعة أوكسفورد 2005)؛ توماس فريدمان «العالم مسطح» (نيويورك: فارار، شتراوس وجيرو 2005) ومارتشيللو سواريز ـ أوروزكـو وديزيريه كين ـ هيليارد «العولمة والتعليم» (بيركلي، كاليفورنيا: مطبوعات جامعة كاليفورنيا 2004).

الفصل 2

1- آلان بينيت «فتيان التاريخ» (لندن فايبر و فايبر 2004).

2- لي إس. شولمان «مبادئ التربية الملازمة» ديادالوس صيف 2005 .52-59

3- ديفيد بيركنز «التعليم من أجل المجهول» (ورقة بحث قدمت في «المشروع الأساس» في هارڤرد، كيمبردج، ماساشوسيتس 5 آذار 2005).

4- دونالد شون «الطبيب التأملي» (نيويورك: بيسيك بوكس 1983).

5-آرثر روينشتاين، «سنواتي العديدة» (نيويورك: نوبف، 1980) 258، .218-219

6- مايكل ماكوي، اتصال شخصي، (11 تشرين الأول 2006).

الفصل 3

1- تعليقات سيفرز من اتصال شخصي آب 29، 2006.

2- جيرالد هولتون، «الأصول الإنشائية للتفكير العلمي» (كيمبردج، ماساشوستس: مطبوعات جامعة هارڤرد ، 1998).

3- كلايتون كريستنسن «معضلة المبتكر» (نيويورك: هاربر بيزنس، 1997).

4- جيم كولينز «صالح للقطاعات الهامة والاجتماعية» (بولدر، كولومبيا: جيم كولينز 2005).

5- بيتر غاليسون، «ساعات أينشتاين، خرائط بوينكير: إمبراطوريات الزمن» (نيويورك: نورتون 2004).

6- بيل برايسون «سجل موجز بكل شيء تقريباً» (نيويورك: برودواي 2003) 1.

7- الكتاب ذاته، 476.

8- كين ويلبر «سجل موجز بكل شيء تقريباً» (بوسطن، شامبهالا 1996)، 16.

9- كين ويلبر «كين ويلبر الأساسي» (بوسطن، شامبهالا، 1998)،7.

10- ويلبر «سجل موجز بكل شيء»، 42.

11- الكتاب ذاته 73-72.

12- ويلبر «كين ويلبر الأساسي»، 13.

13- سي. پي. سنو «البحث» (لندن بنغوان، 1950) 243.

14- جون غاردنر (2002 - 1912) كان من البارزين في خدمة المصلحة العامة الأميركية. لم تكن هناك من صلة قرابة بيننا.

15- ستيفن جونسون «أداة التفكير» مجلة نيويورك تايمز بوك ريڤيو، 30 كانون الثاني، 2005 نهاية المقال.

16- ريتشارد لايت «الاستفادة القصوى من الجامعة» (كيمبردج، ماساشوستس مطبوعات جامعة هارڤرد ،2001).

17- إدوار أو. ويلسون «وحدة المعرفة» (نيويورك: نوبف 1998).

18- وارتان غريغوريان «على الجامعات إعادة بناء وحدة المعرفة» «السجل التاريخي للتعليم العالي»، 4 حزيران، 2004 B-14.

19- ورد ذكرها في كتاب ديفيد ريمنيك «الهائم» صحيفة نيويوركر، 18 أيلول، 65/2006.

الفصل 4

1- إدوارد دوبونو «التفكير الجانبي» (نيويورك:هاربر، 1973).

2- ميهالي تسيكجنتميهالاي «الإبـداع» (نيويورك: هاربر كولينز، 1996).

3- جون ماينارد كينس، «النظرية العامة للتوظيف، المصلحة، والمال» (1936، طبعة جديدة نيويورك: بروميثيوس 1977).

4- ورد ذكرها في كتاب هوارد غاردنر «خربشات فنية» نيويورك/ بيسيك بوكس، 1982) 8.

5- هوارد غاردنر، «إلى العقول المنفتحة: حلول صينية لمعضلات التعليم الأميركي» (نيويورك: بيسيك بوكس، 1980).

6- تيريزا امابايل «كيف تقتل الإبداع» (بوسطن: مطبوعات كلية الأعمال في جامعة هارفرد 2000).

7- بيثاني ماكلين وبيتر الكايند «أذكى الرجال في الغرفة» (نيويورك: فايكينغ 2004).

8- جيفري إيميليت «النمو آلية»: مقابلة مجلة هارفرد بيزنس ريفيو، حزيران 2006.

9- غاري توبس، «العلم الرديء: الحياة القصيرة والأحوال الغريبة للانصهار البارد» (نيويورك: راندوم هاوس 1993)، xviii.

10- الكتاب ذاته، 112.

11- تشمل مثل هذه الكتب كتاب جي. أر. هويزنغا «الانصهار البارد»: المهزلة العلمية للقرن» (نيويورك: مطبوعات جامعة أوكسفورد، 1994)؛ يوجين. إف. مالوف «نار من جليد: البحث عن الحقيقة خلف الضجة حول الانصهار البارد» (نيويورك: جون وايلي، 1991)؛بارت سايمون «العلم الحي» (نيوبرونسفيك، نيوجيرسي: مطبوعات جامعة روتغيرز، 2002)؛ وكتاب توبس «العلم الرديء».

12- ريتشارد فلوريدا «صعود الطبقة الإبداعية» (نيويورك: بيسيك بوكس، 2003).

13- بيل جوي، «لماذا لا يحتاج إلينا المستقبل»: كيف تهدد تقنيات القرن الحادي والعشرين بجعل البشر جنساً معرضاً للانقراض (نيويورك: راندوم هاوس أوديو).

الفصل 5

1-مايكل بالتر «المجوهرات أولاً؟ يشير خرز الأصداف القديمة إلى الاستعمال المبكر للرموز» مجلة «العلم» 23 رقم 5781 (2006) 1731.

2- دبليو. إتش أودن (أيلول 1939).

3- مارغريت تالبوت «مختبر الأطفال: كيف تحدق إليزابيت سبيلك في عقل الرضيع» صحيفة نيويوركر، 4 أيلول، 2006).

4- ڤيڤيان بيلي «لا تستطيع أن تقول لا يمكنك أن تلعب» (كمبردج، ماساشوستس: مطبوعات جامعة هارڤرد 1993).

5- يارو دانهام، أي.إس.بارون، وآم آر بانجاي «من مدينة أميركية إلى قرية يابانية: تحقيق متقاطع الثقافات في مواقف عرقية واضحة» «تطور الطفل» (وشيك).

6- سارة لورنس ـ لايتفوت «الاحترام» (نيويورك: نيرسوس بوكس 1991).

7- جيمس أطلس : «في الأسفل: سيرة حياة» (نيويورك: المكتبة الحديثة 2002) 574.

8- روبرت باين، «حياة وموت المهاتما غاندي» (1969، طبعة جديدة، نيويورك:دوتون 1995)، 412.

9- نيبال فيرجسون «امبرطورية» (نيويورك:بنغوان 2004)، 335.

10- آمي إدموندسون، آربوهمر، وجي بيزانو «تسريع التعليم الجماعي» مجلة هارڤرد بيزنس ريڤيو، تشرين الأول 2001.

11- ديفيد غارڤن وميشيل روبرتس. «ما لا تعرفه عن صناعة القرارات» « هارڤرد بيزنس ريڤيو» أيلول 2001.

12- جون سيلي براون «نحو مؤسسة محترمة» في «المؤسسات كأنظمة للمعرفة»، طبعة هاريديموس تسوكاس ونيقولاس مايلونو بوليس (هاوند ميلز، المملكة المتحدة: بالغريف مكميلان، 2003).

13- رودني كريمر «المُضطِهدون الكبار » هارڤرد بزنس ريڤيو، شباط 2006.

14- صامويل أوليز، «الشخصية الغيرية» (نيويورك: تاتشستون، 1992).

15- دانييل بارينبويم وإدوارد دبليو. سعيد «النظائر والمفارقات، اكتشافات في الموسيقى والمجتمع» (نيويورك:بانثيون، 2002) 11،10،6.

16- آلان رايدينغ «انسجام عبر الانقسام» نيويورك تايمز 20 آب 2006، الفنون ووقت الفراغ.

17- الكتاب ذاته.

18- راجع موقع www.silkroadproject.org/press/faq.html .

19- راجع كتاب رودي غوڤييه وڤلهلم ڤيرويرد «الثقة ومشكلة المصالحة الوطنية «فلسفة العلوم الاجتماعية» 32 رقم 3 (2002): 205-187؛ بربسيلا بي. هاينر «خمس عشرة لجنة لتقصي الحقائق»، 1994-1974 «دراسة مقارنة» مجلة «هيومان رايتس» الفصلية. 16 رقم 4 (1994): 655-597 تشارلز أو. كيرتس، «لجان تقصي الحقائق والمصالحة الوطنية: بعض التأملات في النظرية والتطبيق» http:/ .www.gmu/academic/pcs/LERCHE71PCS.html ومارثا ميناو «بين الانتقام والغفران: مواجهة التاريخ بعد الإبادة الجماعية والعنف الجماعي» (بوسطن مطبوعات بيكون 1998).

20- ليرش «لجان تقصي الحقائق والمصالحة الوطنية».

21- ميناو «بين الانتقام والغفران».

الفصل 6

1- هوارد غاردنر، ميهالي تسيكجنتيميهالاي، ووليام دامون «العمل الصالح: عندما يلتقي التميز والأخلاق» (نيويورك: بيسيك بوكس/2001). الموقع على الإنترنت www.goodworkproject.org

2- «أفضل عشر مدارس في العالم وماذا يمكننا أن نتعلم منها» مجلة نيوزويك 2 كانون الاول، 1991، 59-50.

3-روبرت بوتنام، روبرت ليوناردي، ورافائيلا نواينتي، «إنجاح الديمقراطية» (برنستون، نيوجيرسي: مطبوعات جامعة برنستون، 1994).

4- كارولاين إدواردز، ليللا غانديني، وجورج فورمان. طبعات «اللغات المئة للأطفال» (نوروود، نيوجيرسي: أبلكس 1993) المشروع الأساس التابع لجامعة هارفرد «جعل التعليم مرئياً» (ريغيو إميليا، إيطاليا: ريغيو تشيلدرن بيلبشرز 2001).

5- جوديث ريتش هاريس «فرضية التربية» (نيويورك فري برس 1999).

6- ويندي فيشمان، بيكا سولومون، ديبورا غرينسبان، وهوارد غاردنر، «صناعة الخير: كيف يتأقلم الشباب مع المعضلات الأخلاقية في العمل» (كيمبردج: ماساشوستس: مطبوعات جامعة هارفرد 2004).

7- نسخة عن مقابلة مع ستيف سكاورون تم إرسالها إلى المؤلف في 10 حزيران 2005.

8- قارن هذا الموقف مع كتاب جون هازناس «الوقوع في الفخ: عندما يكون التصرف بطريقة أخلاقية مخالفاً للقانون» (واشنطن دي. سي. مؤسسة كيتو 2006).

9- ورد ذكره في كتاب بيتر جي. دوهيرتي، «من يخاف آدم سميث؟ كيف فقدت السوق روحها» (نيويورك: وايلي 2002)، 6.

10- الكتاب ذاته. الصورة الموجودة في صدر الكتاب؛ جي. ساكس «لعلاج عالم ممزقٍ، أخلاق المسؤولية» (نيويورك: شوكن 2005).

11- إليزابيت كولبرت، صحيفة نيويوركر 30 حزيران، 2002.

12- بولا مارشال «مواجهة العاصفة: ـ إنهاء صيغة عظيمة» (ورقة بحث أعدت لصالح «مشروع العمل الصالح»، كيمبردج ماساشوستس، 2004).

13- ديبي فراير «عمل مشبوه في مهنة المحاسبة العامة: مسألة الاستقلالية» (ورقة بحث أعدت لصالح «مشروع العمل الصالح» كيمبردج، ماساشوستس 2004).

14- بيتاني ماكلين وبيتر الكايند. «أذكى الرجال في الغرفة» نيويورك: فايكينغ، 2004).

15- جي. ويليام دوفيناس وكولن برايس، طبعات، «مباشرة من الموظف التنفيذي المسؤول» نيويورك: سايمون وشوستر 1998) 257.

16- ورد ذكرها في «وظائف صيفية» نيويوركر، 4 تموز 2005، 36.

17- بيتر سينغر «الأخلاق العملية» (نيويورك: مطبوعات جامعة كيمبردج 1999).

18- ألبرت أو. هيرشمان، «المخرج، الصوت، والولاء» (كيمبردج، ماساشوسيتس: مطبوعات جامعة هارڤرد 1970).

19- ورد ذكرها في كتاب رونالد وايت «الرئيس الفصيح» (نيويورك: راندوم هاوس، 2005)، 15.

20- وايت «الرئيس الفصيح»، 260.

21- دانييل تيريس، «الأخلاق في العمل» (وولثام، ماساشوستس: مطبوعات جامعة برانديس، 2005).

22- يو. يو ما، إتصال شخصي مع المؤلف 23 حزيران، 2005.

الفصل 7

1- بنجامين بلوم «التصنيف العلمي للأهداف التعليمية» (نيويورك: لونغمانز، غرين، وشركاؤهما 1956).

2- أريك إتش. أريكسون «الطفولة والمجتمع» (نيويورك: نورتون، 1963).

لمحة عن الكاتب

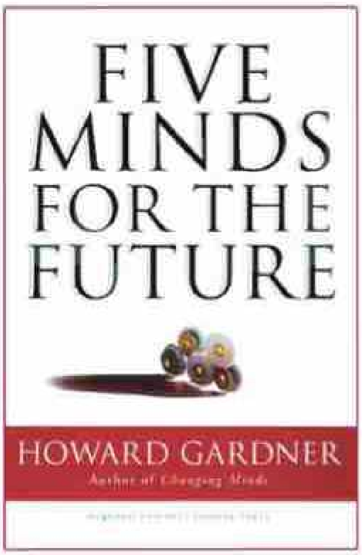
هوارد غاردنر هو أستاذ مادة المعرفة والتعليم في قسم جون إتش واليزابيث أي، هوبس، في كلية الدراسات العليا للتعليم التابعة لجامعة هارڤرد. وهو يتولى أيضاً منصب أستاذ مساعد في مادة علم النفس في جامعة هارڤرد وكبير مديري «المشروع صفر» أو «المشروع الأساس» في جامعة هارڤرد.

يُعرف غاردنر على النحو الأفضل في الدوائر التعليمية بسبب نظريته عن الملكات العقلية المتعددة، والتي تنتقد الفكرة القائلة بوجود ملكة عقلية بشرية وحيدة يمكن تقييمها بواسطة أدوات قياس نفسية عادية. وقد كان غاردنر وزملاؤه في «المشروع الأساس» يعملون على مدى عشر سنوات على وضع تقييمات تعتمد على الأداء؛ وعلى التعليم من أجل تحقيق الفهم، واستخدام الملكات العقلية المتعددة لوضع منهاج دراسي يحمل طابعاً شخصياً أكثر، وعلى التوجيه والتقييم، وطبيعة الجهود المتعددة الاختصاصات في التعليم. وقام غاردنر منذ عام 1995 وبالاشتراك مع عالمي النفس ميهالي تسيكجنتيميهالاي، ووليام دامون، بدراسة «العمل الصالح» ـ عمل يكون متميزاً في النوعية على الفور، ويحقق مشاركة شخصية وينطوي على مسؤولية اجتماعية. وبالبناء على ما يزيد على 1,200 مقابلة في العمق في تسع مهن، يقوم «مشروع العمل الصالح» حالياً بنشر رؤى مستقبلية رئيسية للطلبة وصغار المحترفين.

كتب غاردنر مئات من المقالات وأربعة وعشرين كتاباً ترجمت إلى ست وعشرين لغة، بما فيها «تغيير العقول: فن وعلم تغيير عقولنا وعقول أشخاص آخرين»، «العمل الصالح»: عندما يلتقي التميز والأخلاق»، «العقل

المتخصص: ما وراء الحقائق والامتحانات الموحدة المقاييس»، «التعليم الذي يستحقه كل طفل من صف الحضانة إلى الثاني عشر الثانوي»، «الملكات العقلية المتعددة: آفاق جديدة، تطوير وتثقيف العقل»؛ «صناعة الخير: كيف يتأقلم الشباب مع المعضلات الأخلاقية في العمل» (مع ويندي فيشمان، بيكا سولومون، وديبورا غرينسبان).

حصل غاردنر من بين شهادات تقدير عديدة على جائزة زمالة ماك آرثر في عام 1981، وكان أول أميركي يحصل في عام 1990 على جائزة غرويمر في التعليم من جامعة لويزفيل، وفي عام 2000 حصل على شهادة الزمالة من مؤسسة جون اس. غوغنهايم التذكارية، وتلقى شهادات فخرية من واحد وعشرين كلية وجامعة، بما فيها معاهد موجودة في إيرلندا، إيطاليا، إسرائيل وتشيلي. وهو عضو في الجمعية الفلسفية الأميركية، والأكاديمية الأميركية للعلوم والفنون، والأكاديمية الوطنية للتعليم.



9789960544717

تصوير

أحمد ياسين

تويتر

@Ahmedyassin90